

**MANAJEMEN KOMUNIKASI PENGURUS YAYASAN *TARBIYATUL*  
*ISLAHIYAH* KEBAGUSAN PEMALANG**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
guna Memperoleh Gelar Magister  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



oleh :

**Ifa Ma'rifa**

NIM : 1703038012

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UIN WALISONGO SEMARANG**

**2019**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Ifa Ma'rifa**

NIM : 1703038012

Judul : **Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan  
*Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang**

Program Studi :Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

### **MANAJEMEN KOMUNIKASI PENGURUS YAYASAN *TARBIYATUL ISLAHIYAH* KEBAGUSAN PEMALANG**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 18 Juli 2019

Pembuat Pernyataan,

**Ifa Ma'rifa**

NIM: 1703038012



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO**  
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp.(024)7601295 Semarang 50185,  
[www.Walisongo.ac.id](http://www.Walisongo.ac.id)

---

**PENGESAHAN TESIS**

Tesis yang ditulis oleh:

Nama Lengkap : **Ifa Ma'rifa**

NIM : 1703038017

Judul Penelitian : **Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan  
*Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang**

telah diujikan dalam Sidang Ujian Tesis pada tanggal 11 Juli 2019 dan layak dijadikan syarat memperoleh Gelar Magister dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Disahkan oleh:

Nama lengkap & Jabatan	Tanggal
<b>Prof. Dr. Hj. Nur Uhbiyati, M.Pd.</b>	30- 7- 2019
Ketua Sidang/ Penguji	
<b>Dr. Ahwan Fanani, M.Ag, M.S.</b>	29- 7- 2019
Sekretaris/ Penguji	
<b>Dr. H. Muslih, M.A.</b>	29- 7- 2019
Pembimbing/ Penguji	
<b>Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.</b>	29- 7- 2019
Penguji	
<b>Dr. H. Raharjo, M.Ed.St.</b>	22- 7- 2019
Penguji	

Tanda tangan

## NOTA DINAS

Semarang, 18 Juli 2019

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Walisongo

Di Semarang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh :

Nama : **Ifa Ma'rifa**

NIM : 1703038012

Program Studi :Manajemen Pendidikan Islam

Judul : **Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan  
Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan Pemalang**

Kami memandang bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing,

**Dr. H. Muslih, M.A.**

NIP. 19690813 199603 1 003

## ABSTRAK

Judul : **Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang**

Penulis : Ifa Ma'rifa

NIM : 1703038012

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh sebuah Yayasan yang identik dengan sistem Pondok Pesantren yang memiliki beberapa lembaga Informal dan Formal. Pengelolaan suatu lembaga menentukan kualitasnya. Peran pengurus yayasan adalah bagaimana menerapkan manajemen komunikasinya dalam menyinergikan pengelolaan tersebut. Fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai dengan pengawasan semuanya melibatkan komunikasi. Karena komunikasi merupakan peralatan manajemen yang dirancang untuk mencapai sebuah tujuan. Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan: Bagaimana Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang? Penelitian ini adalah penelitian kualitatif lapangan. Datanya diperoleh melalui metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Semua data dianalisis dengan pendekatan studi kasus dan pendekatan fenomenologi.

Kajian ini menunjukkan bahwa manajemen komunikasi pengurus yayasan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* adalah menerapkan fungsi manajemen dengan hubungan komunikasi. Komunikasi sebagai alat untuk menjalankan sebuah manajemen, dimana yayasan memberikan sebuah amanat dan kepercayaan kepada masing-masing kepala lembaga. Kepala masing-masing lembaga memiliki otonomi untuk mengelola

lembaganya. Jika di istilahkan bagaikan tubuh berkepala dua yaitu kepala untuk yayasan dan kepala untuk lembaga. Konsep pengasuh untuk ketua yayasan merupakan suatu konsep **سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا**, apa yang dikatakan Kiai maka Santri mematuhi. Kemistikkan atau kepercayaan atas barokah Kiai masih kental dalam yayasan ini. Sehingga meskipun kepala masing-masing lembaga memiliki otonomi akan tetapi keputusan tertinggi dan mutlak berada Kiai selaku pengasuh dan ketua yayasan *tarbiyatul islamiyah*. Komunikasi yang dilakukan adalah komunikasi formal, informal dengan metode komunikasi verbal dan arah komunikasi *topdown* atau *downward communication and upward communication* dalam bidang pengelolaan lembaga pendidikan.

Temuan tersebut memberikan referensi bagi pengurus yayasan agar dapat menjalankan peran-perannya dalam menerapkan manajemen komunikasi dalam mengelola dan menyinergikan lembaga-lembaga di naungan yayasan guna mencapai tujuan yayasan.

***Kata Kunci: Manajemen, Manajemen Komunikasi.***

## ABSTRACT

Title : **Communication Management of Committee *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pematang**

Author : Ifa Ma'rifa

NIM : 1703038012

This research is motivated by a foundation that is identical to the Islamic boarding school system which has several informal and formal institutions. Management of an institution determines its quality. The role of the foundation board is how to implement communication management in synergizing the management. Management functions ranging from planning, organizing, directing to supervision all involve communication. Because communication is a management tool designed to achieve a goal. This research is intended to answer the problem: How is Communication Management Foundation *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pematang? This research is a qualitative field research. The data is obtained through interviews, observation, and documentation. All data were analyzed by case study approach and phenomenology approach.

This study shows that communication management of the management of the foundation at the *Tarbiyatul Islahiyah* Foundation is implementing a management function with a communication relationship. Communication as a tool to run a management, where the foundation gives a mandate and trust to each head of the institution. The heads of each institution have the autonomy to manage their institutions. If termed like a two-headed body, namely the head for the foundation and head for

the institution. The concept of caregivers for the chairman of the foundation is a concept of سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا, what the Kiai said the Santri obeyed. Mysticism or trust in Kiai's blessing is still thick in this foundation. So that even though the heads of each institution have autonomy but the highest and absolute decisions are Kiai as the caretaker and chairman of the *Tarbiyatul Islahiyah* foundation. Communication carried out is formal, informal communication with verbal communication methods and top down communication directions or downward communication and upward communication in the field of educational management.

The findings provide a reference for the management of the foundation to be able to carry out its roles in implementing communication management in managing and synergizing institutions under the auspices of achieving the goals of the foundation.

***Keywords: Management, Communication Management***



# TRANSLITERASI

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri dan K  
Nomor: 158/ 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987

### 1. Konsonan

No	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan
2	ب	b
3	ت	t
4	ث	ṡ
5	ج	j
6	ح	ḥ
7	خ	kh
8	د	d
9	ذ	Ẓ
10	ر	r
11	ز	z
12	س	s
13	ش	sy
14	ص	ṣ
15	ض	ḍ

No	Arab	Latin
16	ط	ṭ
17	ظ	ẓ
18	ع	‘
19	غ	g
20	ف	f
21	ق	q
22	ك	k
23	ل	l
24	م	m
25	ن	n
26	و	w
27	ه	h
28	ء	’
29	ي	y

### 2. Vocal Pendek

.... = a    كَتَبَ    kataba  
.... = i    سَئِلَ    su’ila  
.... = u    يَذْهَبُ    yaẓhabu

### 3. Vocal Panjang

أ... = ā    قَال    qāla  
إِ... = ī    قِيلَ    qīla  
أُ... = ū    يَقُولُ    yaqūlu

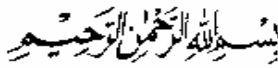
### 4. Diftong

أَيَّ = ai    كَيْفَ    kaifa  
أَوْ = au    حَوْلَ    ḥ aula

### Catatan:

Kata sandang [al-] pada bacaan syamsiyyah atau qamariyyah ditulis [al-] secara konsisten supaya selaras dengan teks Arabnya.

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Swt atas segala limpahan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir akademik ini dengan baik. Salawat serta salam senantiasa tercurah kepada beliau junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan bagi kita.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak baik moril maupun materiil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis mengucapkan penghargaan dan terimakasih sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Rektor UIN Walisongo Semarang, Bapak Prof. Dr. H. Muhibin, M.Ag.
2. Direktur Pascasarjana UIN Walisongo Semarang, Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Rofiq, M.A.
3. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang, Bapak Dr. Raharjo, M.Ed.
4. Ketua Prodi dan Sekretaris Prodi MPI Pascasarjana UIN Walisongo Semarang, Bapak Dr. Muslih, M.A. dan Dr. Ahwan Fanani, M.Ag, M.S.
5. Pembimbing yang dengan teliti, tekun, dan sabar membimbing penyusunan tesis ini hingga selesai, Bapak Dr. Muslih, M.A.
6. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang yang telah mendidik,

membimbing, sekaligus mengajar penulis selama menempuh studi pada program studi magister MPI.

7. Abah KH. Zen Ahmad Syamsari selaku pengasuh dan ketua Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan yang telah memberikan do'a restunya kepada peneliti, dan pengurus-pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang yang telah mengizinkan peneliti melaksanakan penelitian.
8. Orang tuaku tercinta Bapak H. Umar Ismudin dan Ibu Hj. Muniroh Hidayati, Suamiku M. Syaiful Annas, Kakak-kakakku Hj. Dikriyah dan Millatina serta seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan dukungan dan do'a kepada penulis.
9. Sahabat dan teman-teman Magister MPI Program Tugas Belajar Strata-2 bagi Guru dan Calon Pengawas Madrasah Tahun Anggaran 2017 yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
10. Sahabatku Laela Qurrota Ainina yang selalu mendampingi dan memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
11. Keluarga besar MI Nurul Huda Pegundan yang telah mendukung dan memotivasi penulis dalam program tugas belajar strata-2 dan penulisan tesis ini.

Kepada mereka semua penulis tidak dapat memberikan apa-apa, hanya ucapan terimakasih dengan tulus serta iringan do'a, semoga Allah Swt membalas semua amal kebaikan mereka dan melimpahkan *rahmat*, *hidayah* dan *inayah*-Nya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih membutuhkan kritik dan saran untuk penyempurnaan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan

hati penulis mengharap kritik saran yang membangun dari semua pihak dan semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya. Aamiin

Semarang, 18 Juli 2019

Penulis

**Ifa Ma'rifa**

# DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>NOTA PEMBIMBING.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>v</b>
<b>TRANSLITERASI.....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB 1 : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Pertanyaan Penelitian .....	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
D. Kajian Pustaka.....	8
E. Kerangka Berfikir.....	15
F. Metode Penelitian.....	16
G. Sistematika Pembahasan .....	24
<b>BAB II : MANAJEMEN KOMUNIKASI PENGURUS YAYASAN</b> <b>.....</b>	<b>26</b>
A. Hakikat Manajemen .....	26
B. Komunikasi .....	38
C. Manajemen Komunikasi.....	61

D. Proses Manajemen Komunikasi .....	91
--------------------------------------	----

**BAB III : IMPLEMENTASI MANAJEMEN KOMUNIKASI DI  
YAYASAN *TARBIYATUL ISLAHIYAH* KEBAGUSAN  
PEMALANG.....101**

A. Selayang Pandang Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan Pemalang .....	101
1. Sejarah Singkat Berdirinya Yayasan <i>Tarbiyatul</i> <i>Islahiyah</i> Kebagusan.....	101
2. Struktur Organisasi Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan .....	105
3. Jaringan Kerjasama Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan .....	109
4. Profil Lembaga – Lembaga di Yayasan <i>Tarbiyatul</i> <i>Islahiyah</i> Kebagusan Pemalang.....	114

**BAB IV : EFEKTIVITAS MANAJEMEN KOMUNIKASI DI  
DALAM KEPENGURUSAN YAYASAN *TARBIYATUL*  
*ISLAHIYAH* KEBAGUSAN PEMALANG..... 125**

A. Dinamika Komunikasi Pengurus Yayasan <i>Tarbiyatul</i> <i>Islahiyah</i> Kebagusan Pemalang .....	125
B. Dinamika Pengurus Yayasan Dalam Manajemen Komunikasi.....	138
C. Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan <i>Tarbiyatul</i> <i>Islahiyah</i> Kebagusan Pemalang.....	140
D. Efektivitas Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan Pemalang .....	160

<b>BAB V : PENUTUP .....</b>	<b>184</b>
A. Kesimpulan .....	184
B. Saran .....	185
C. Kata Penutup.....	186
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>187</b>
Lampiran I : Panduan Wawancara.....	201
Lampiran II : Panduan Observasi .....	225
Lampiran III : Panduan Dokumentasi .....	226
Lampiran IV : Hasil Wawancara .....	227
Lampiran V : Hasil Observasi .....	262
Lampiran VI : Dokumentasi .....	265
Lampiran VII : Triangulasi .....	307
Lampiran VIII : Surat Ijin Riset .....	313
<b>RIWAYAT HIDUP</b>	

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Metode Pengumpulan Data Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan .....	20
Tabel 2.1 Matrik Hubungan Fungsi Manajemen dan Unsur-unsur Komunikasi .....	82



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Berpikir Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan .....	16
Gambar 2.1 Proses Komunikasi (Robbins).....	56
Gambar 2.2 Proses Komunikasi (Ivancevich) .....	58
Gambar 2.3 Lima Arah Komunikasi Manajemen.....	74
Gambar 2.4 Model Boneka Matouschka Michael Kaye.....	76
Gambar 2.5 Model Input-Output dan Model Proses Komunikasi .....	84
Gambar 2.6 Implementasi Fungsi-fungsi Manajemen dalam Kegiatan Komunikasi di Organisasi.....	86
Gambar 2.7 Hubungan Komunikasi dengan Fungsi Manajemen .....	89

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang menaungi beberapa lembaga formal dan informal diantaranya Pondok Pesantren, KB atau PAUD, Madrasah Ibtidaiyah (MI), SMP dan SMK. Secara struktural di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* masing-masing lembaga memiliki kepala yang bertanggung jawab dan mengelolanya. Yayasan memberikan suatu amanah kepada Kepala lembaga sehingga masing-masing Kepala memiliki otonomi sendiri di lembaganya. Akan tetapi, segala keputusan yang mutlak berada di ketua yayasan. Yayasan yang identik dengan pondok pesantrennya tetapi dalam kegiatan dilembaga formal dilaksanakan berdasarkan program lembaga masing-masing dengan label lembaga naungan yayasan.

Suatu kelembagaan, sebuah pengelolaan sangat penting dan menentukan kualitas lembaga tersebut. Kualitas suatu lembaga pendidikan salah satunya akan mempengaruhi jumlah peserta didik. Jika dilihat dari jumlah peserta didik dari masing-masing lembaga, jumlah peserta didik Pondok Pesantren *Al-Islah* lebih banyak dibandingkan dengan lembaga yang lainnya. Peran pengurus yayasan adalah bagaimana menerapkan manajemen komunikasinya dalam menyinergikan pengelolaan tersebut. Akan tetapi, brand image pondok pesantren lebih mendominasi jika dibandingkan dengan lembaga yang ada dinaungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*.

Yayasan pendidikan merupakan organisasi kemasyarakatan yang bergerak dalam bidang pendidikan. Yayasan pendidikan sebagai penyelenggara pendidikan bertindak sebagai legislative officer bagi lembaga pendidikan yang dibinanya, ia bertugas menentukan arah lembaga pendidikan yang dibinanya.<sup>1</sup> Yayasan pada dasarnya merupakan bentuk badan hukum yang diakui secara legal oleh pemerintah. Tujuan filosofis pendirian Yayasan adalah tidak bersifat komersial atau tidak mencari keuntungan, maksudnya adalah tujuan utama tidak lebih dari membantu atau meningkatkan kesejahteraan hidup orang lain yang membutuhkan bantuan.<sup>2</sup>

Berdasarkan UU No 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, pasal 3 ayat (1) menyatakan : “Yayasan dapat melakukan kegiatan usaha untuk menunjang pencapaian maksud dan tujuannya dengan cara mendirikan badan usaha dan/ atau ikut serta dalam suatu badan usaha”.<sup>3</sup> Hal ini semakin diperjelas dengan UU No 28 Tahun 2004 tentang perubahan atas UU No 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, pasal 7 ayat (1) yang menyatakan : “Yayasan dapat mendirikan badan usaha yang kegiatannya sesuai dengan maksud dan tujuan

---

<sup>1</sup> Muhtadi Irvan, “Manajemen Koordinasi Hubungan Organisatoris antara Lembaga Penyelenggara dan Pengelola Pendidikan (Studi Penyelenggaraan Pendidikan Swasta di Jember Jawa Timur)”, *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. 14 No.1 (2012), 161.

<sup>2</sup> Syukur Khalil dkk, “Pelaksanaan Komunikasi Internal Ketua Yayasan Arrisalah Alkhairiyah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Desa Bangun Sari Kecamatan Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang”, *Jurnal At-Balagh*, Vol. 1 No. 1 (2017), 54.

<sup>3</sup> Undang-undang No 16 Tahun 2001, *Yayasan*, Pasal 3, ayat (1).

yayasan.”<sup>4</sup> Dengan demikian, demi tercapainya tujuan yayasan dengan baik sesuai perencanaan yang telah direncanakan, maka dibutuhkan manajemen komunikasi yang baik dan efektif antara pengurus yayasan.

Fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai dengan pengawasan semuanya melibatkan komunikasi. Komunikasi membantu para anggota organisasi untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi, merespons dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengkoordinasikan aktivitas organisasi, serta ikut berperan dalam semua tindakan organisasi yang relevan. Komunikasi yang efektif juga membantu organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuannya.<sup>5</sup>

Pada era tradisional, kerangka referensi tentang posisi melihat komunikasi dari atas, bawah atau secara lateral melalui pengaturan posisi pada hirarki birokratis. Pada era yang lebih modern, kerangka hubungan melihat komunikasi yang muncul secara alami sebagai hubungan antar pribadi. Organisasi dibentuk dan diberi arti melalui interaksi-interaksi ini. Di sisi lain, kerangka budaya menekankan arti penting cerita, ritual dan kerja antar anggotanya dan melalui hal-hal ini menentukan bagaimana suatu organisasi berkomunikasi.<sup>6</sup> Hakikatnya manajemen adalah untuk mengatur suatu organisasi

---

<sup>4</sup> Undang-undang No 28 Tahun 2004, *Perubahan atas UU No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan*, Pasal 7, ayat (1).

<sup>5</sup> Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Teori Perilaku Keorganisasian (Dilengkapi: Intervensi Pengembangan Organisasi)*, (Yogyakarta: CAPS, 2015), 68.

<sup>6</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011), 180.

guna mencapai tujuan. Oleh karena itu seorang manajer harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan para anggotanya. Dalam penelitian ini, efektivitas manajemen komunikasi pengurus yayasan menentukan kualitas lembaga-lembaga al-islah Kebagusan.

Aktivitas dalam organisasi diantaranya mengaplikasikan fungsi manajemen ke dalam aktivitas komunikasi yang berlangsung di organisasi dan bertujuan untuk saling mengingatkan serta memberi perhatian terhadap sasaran. Termasuk diantaranya kegiatan dan strategi komunikasi, memberikan pendapat, memutuskan dan mengevaluasi aktivitas komunikasi yang telah direncanakan.<sup>7</sup>

Agar komunikasi efektif diperlukan ketrampilan atau keahlian baik dari pengirim maupun penerima berita antara lain dalam hal menulis, membaca, mendengar, menerjemahkan, berbicara, dan lain-lain yang perlu diperhatikan adalah teknik komunikasi. Teknik komunikasi adalah tata cara hubungan yang efisien baik melalui penggunaan alat-alat maupun tidak, dengan semua unsur yang saling melibatkan diri dalam suatu unit manajemen. Komunikasi merupakan peralatan manajemen yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Komunikasi merupakan proses baik individu maupun kelompok atau golongan yang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui berita secara simbolis dalam satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, hal ini dapat disebut

---

<sup>7</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi Teori, Model dan Aplikasi*, (Bandung : Simbiosis Rekatama Media, 2014), 50.

rantai pertukaran informasi.<sup>8</sup> Dengan demikian, pentingnya komunikasi didalam organisasi bagi pimpinan/ pihak manajemen didalam suatu organisasi harus mempunyai kemampuan dan ketrampilan berkomunikasi. Kemampuan berkomunikasi tersebut berlaku bagi semua pemimpin tanpa terkecuali baik itu jenis organisasi, aliran komunikasi dan juga kedudukan dari para pemimpin tersebut apapun statusnya.<sup>9</sup>

Komunikasi pengurus dimana dalam penelitian ini adalah komunikasi antara ketua yayasan dan bawahan atau pengelola atau pengurus sangat penting dalam jalinan struktur organisasi di yayasan tersebut karena sangat berpengaruh untuk kelangsungan organisasi. Adanya hubungan antara ketua yayasan dengan pengurus atau pengelola khususnya pengelola sekolah dan pesantren yang efektif dapat menciptakan kondisi yang menyenangkan yang berpengaruh terhadap kepercayaan dan kepuasan dari bawahan atau pengelola yang pada akhirnya ikut menentukan kinerjanya.

Pelaksanaan musyawarah antar pengurus menjadi salah satu contoh perencanaan atau pelaksanaan program baru di yayasan ini. Setiap pengurus lembaga menyampaikan ide/ gagasannya dimana dengan kesepakatan sesama pengurus, keputusan akhir ketua yayasan bersifat mutlak yang berpedoman bahwa pimpinan adalah

---

<sup>8</sup> Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 171-172.

<sup>9</sup> Zike Martha dkk, “Pengaruh Komunikasi antara Atasan – Bawahan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Tebo”, *Wacana* Vol. 16 No. 2 (2017), 204.

raja.<sup>10</sup> Selain itu, Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* yang memiliki beberapa lembaga pendidikan juga memiliki bidang usaha yaitu budidaya ayam dan lele, yang diharapkan dapat mensejahterahkan khususnya warga sekitar Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*.

Hal tersebut, yang melatarbelakangi penelitian ini dilakukan dengan mengambil judul “Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang”. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan mampu menjadi pelajaran bagi pengurus yayasan dalam manajemen komunikasinya sebagai upaya meningkatkan mutu lembaga yang bernaungannya didalam yayasan tersebut.

## **B. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, pertanyaan penelitian ini adalah “Bagaimana Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang?”.

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Secara teoretis, tujuan penelitian bertujuan untuk menemukan teori-teori baru yang akan dipakai untuk melihat realitas sosial, baik masa kini maupun yang akan datang, atau untuk memperkuat teori-teori yang telah berkembang dalam proses pengujian teori.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Ketua Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan, KH. Zen Ahmad, pada Kamis 10 Januari 2019.

<sup>11</sup> Amirul Hadi dan Haryono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 1998), 57.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan mendeskripsikan terkait: Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang.

Manfaat dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan kegunaan secara praktis.

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Manfaat secara teoritis adalah sebagai referensi ilmiah yang diharapkan dapat menjadi khasanah keilmuan di bidang manajemen pendidikan islam, khususnya dalam ilmu manajemen dan komunikasi.
- b. Mampu memberikan kontribusi pemikiran, masukan serta bahan evaluasi bagi semua pihak yang terkait dengan pelaksanaan manajemen komunikasi.

#### 2. Manfaat Praktis

- a. Kementerian Agama

Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi Kementerian Agama, khususnya bidang Pendidikan Madrasah dan Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok pesantren di Kabupaten Pemalang sebagai bahan evaluasi pelaksanaan manajemen suatu yayasan dan lembaga. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai salah satu alat ukur dalam pengambilan kebijakan.

- b. Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*

Informasi dan masukan yang konstruktif untuk evaluasi Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* guna mengetahui kelebihan



dan kekurangan manajemen komunikasi yang telah dilakukan.

c. **Pengurus**

Manfaat penelitian ini bagi pengurus adalah sebagai tolok ukur dalam peningkatan manajemen dan komunikasi di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*.

**D. Kajian Pustaka**

Kajian pustaka dimaksudkan untuk mengumpulkan referensi sehingga ditemukan topik sebagai problem (permasalahan) yang terpilih dan perlu untuk dikaji melalui penelitian tesis ini. Sebelum melakukan penelitian tesis ini, penulis mencari terlebih dahulu beberapa referensi yang dianggap memiliki relevansi dengan penelitian penulis. Penulis berusaha mengumpulkan karya-karya baik berupa tesis maupun jurnal yang relevan dengan penelitian penulis. Karya-karya yang berkaitan dengan penelitian yang berjudul “Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan”, adalah sebagai berikut:

1. Disertasi yang berjudul “*Strategic Communication through All Stages of a Manjor Emergency Life Cycle with Particular Reference to The Needs of Ireland*” karya Paul Connors.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Paul Connors, “*Strategic Communication Through All Stages of a Major Emergency Life Cycle With Particular Reference To The Needs of Ireland*”, (Disertasi, Dublin City University School of Communications Ireland, 2009).

Disertasi ini menjelaskan apakah pendekatan strategis terhadap manajemen komunikasi dapat membantu dan mendukung komandan operasional secara keseluruhan dalam mengelola situasi darurat utama secara efektif. Komunikasi dalam hal ini mencakup fungsi strategis taktis yang perlu dipertimbangkan ketika masyarakat menghadapi kerugian yang signifikan dalam kehidupan atau kerusakan, dan menggabungkan tugas-tugas seperti manajemen media, informasi publik, peningkatan kesadaran publik, komunikasi internal, urusan publik, dan hubungan masyarakat. Fungsi-fungsi ini meliputi sejumlah prinsip yang menyeluruh, ketika diadopsi memungkinkan seluruh proses untuk didekati dari sudut pandang strategis dari pada taktis. Studi ini menunjukkan bagaimana tim komunikasi yang efisien dan fokus strategis dapat membantu komandan operasional dalam mengelola situasi darurat besar.

Disertasi ini mengeksplorasi prinsip dan praktik manajemen komunikasi strategis untuk keadaan darurat besar. Penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi komunikasi strategis semakin menjadi faktor penentu keberhasilan dalam manajemen darurat utama secara internasional. Hal ini juga menunjukkan bahwa, sementara inisiatif komunikasi darurat utama telah dilakukan di Irlandia.

Perbedaan yang mendasar antara penelitian yang dilakukan Paul Connors dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian Paul fokus terhadap komunikasi strategis utk keadaan darurat besar sedangkan peneliti tentang manajemen komunikasi pengurus yayasan. Namun keduanya memiliki persamaan yaitu membahas tentang komunikasi.

2. Tesis yang berjudul “Manajemen Komunikasi Pemerintah dalam Kebijakan Transparansi Informasi: Studi Evaluasi Komunikasi Keterbukaan Informasi Publik oleh Kementerian Komunikasi dan Informasi” karya Marolli J. Indarto.<sup>13</sup>

Tesis ini menjelaskan metode manajemen dan evaluasi komunikasi pemerintah dalam kebijakan transparansi informasi. Transparansi memainkan peran penting bagi kemampuan organisasi dalam mendapat dan mempertahankan kepercayaan publik dengan membuka akses kesempatan pengawasan oleh publik. Transparansi juga membutuhkan organisasi yang mampu memahami dan responsive terhadap kebutuhan public.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan perspektif manajemen. Perspektif manajemen yang digunakan adalah pengaruh sosial, sudut pandang ini menekankan pada pentingnya penerapan fungsi-fungsi manajemen komunikasi dan memiliki fokus perhatian kepada perubahan (pendapat, sikap, kepercayaan, perilaku). Komunikasi merupakan factor penentu keberhasilan persuasi. Penelitian dalam konteks ini adalah perihal metode manajemen dan evaluasi komunikasi pemerintah dalam kebijakan transparansi informasi studi evaluasi komunikasi pemerintah dalam kebijakan transparansi informasi studi evaluasi komunikasi undang-undang keterbukaan informasi publik.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Marroli J. Indarto, “Manajemen Komunikasi Pemerintah dalam Kebijakan Transparansi Informasi: Studi Evaluasi Komunikasi Keterbukaan Informasi Publik oleh Kementerian Komunikasi dan Informasi”, (Tesis, Universitas Indonesia, 2012).

<sup>14</sup> Marroli J. Indarto, “Manajemen Komunikasi Pemerintah dalam ...., 37.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, studi dokumentasi, studi pustaka dan rekaman arsip. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi pemerintah sudah menerapkan metode manajemen dalam menganalisis dimensi transparansi dan belum maksimal. Manajemen komunikasi pemerintah mempunyai perencanaan yang komprehensif dan terstruktur, akan tetapi ada kelemahan dalam melakukan identifikasi masalah, aksi dan komunikasi serta evaluasi.

Perbedaan yang mendasar antara penelitian yang dilakukan Indarto dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian Indarto fokus terhadap menjelaskan metode manajemen dan evaluasi komunikasi pemerintah dalam kebijakan transparansi informasi sedangkan peneliti tentang manajemen komunikasi pengurus yayasan. Namun keduanya memiliki persamaan yaitu membahas tentang manajemen dan komunikasi.

3. Jurnal karya Bahrozi yang berjudul “Komunikasi dalam Manajemen Pendidikan”.<sup>15</sup>

Jurnal ini menjelaskan bahwa Komunikasi merupakan komunikasi yang sudah merambah atau menyentuh dunia pendidikan dengan segala aspeknya; dengan kata lain: komunikasi dalam bidang pendidikan. Sasaran atau komunikan di sini maksudnya adalah sekelompok orang, biasanya bersifat homogen, meskipun terkadang juga sedikit heterogen, baik kelompok yang lebih bersifat formal

---

<sup>15</sup> Imam Bahrozi, “Komunikasi dalam Manajemen Pendidikan”, *Jurnal Fikroh*, Vol. 8 No. 2 (2015), 106.

ataupun yang nonformal. Siswa, mahasiswa, peserta pelatihan, peserta penataran, peserta seminar, anggota kelompok tani di desa, anggota kelompok kegiatan arisan di RT/RW ataupun desa, dan juga anggota kelompok pada suatu komunitas tertentu yang tersebar di masyarakat, juga anak-anak kita di rumah, adalah contoh-contoh yang termasuk ke dalam sasaran atau komunikan.

Persamaan dengan penelitian dalam tesis ini ialah sama-sama fokus pada Komunikasi. Sedangkan perbedaannya ialah penelitian tersebut membahas komunikasi dalam manajemen pendidikan, sedangkan penelitian ini membahas tentang manajemen Komunikasi pada pengurus yayasan.

4. Jurnal karya Syukur Khalil, Suwardi Lubis dan Dori Chandra yang berjudul “Pelaksanaan Komunikasi Internal Ketua Yayasan Arrisalah Alkhairiyah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Desa Bangun Sari Kecamatan Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang”.<sup>16</sup>

Jurnal ini menjelaskan bahwa komunikasi penting dalam manajemen organisasi. Hakikatnya manajemen mencapai suatu tujuan melalui orang lain, maka seorang ketua atau pengurus harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan anggota atau pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi internal dalam yayasan mengajak semua unsur yayasan baik pengurus dan anggota atau pegawai yang membantunya, Pembina dan pengawas, peduli untuk melakukan interaksi dengan sesama anggota dan dengan pihak

---

<sup>16</sup> Syukur Khalil dkk, “Pelaksanaan Komunikasi Internal ...., 54.

luar. Kegiatan komunikasi mempunyai peranan yang penting dalam memperlancar kinerja kegiatan yayasan secara intern dan ekstern dalam mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Penelitian pada jurnal ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Persamaan dengan penelitian tesis ini adalah membahas tentang komunikasi pada yayasan. Sedangkan perbedaannya syukur Khalil dkk menerapkan pelaksanaan komunikasi dalam meningkatkan kinerja pegawai sedangkan peneliti meneliti manajemen komunikasi pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*.

5. Jurnal karya Bob Andrian yang berjudul “Manajemen Komunikasi *Entrepreneur* Usaha Mikro Berbasis Pondok Pesantren”.<sup>17</sup>

Jurnal ini menjelaskan tentang manajemen komunikasi *entrepreneur* yang dilakukan di Pondok Pesantren Muhammad Basuini Imran Sambas Kalimantan Barat. Konteks manajemen komunikasi *entrepreneur* ini adalah proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi dengan bertindak kreatif, cara efektif dan efisien untuk menghasilkan produk baru, bisnis baru, proses produksi baru, dan pengembangan usaha.

Manajemen komunikasi yang digunakan terdiri dari proses perencanaan yang berbasis pemberdayaan, pengorganisasian yang bersifat *Job Description*, bentuk pengarahan atau kepemimpinan

---

<sup>17</sup> Bob Andrian, “Manajemen Komunikasi *Entrepreneur* Usaha Mikro Berbasis Pondok Pesantren”, *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*, Vol. 11 No. 1 (2017), 133.

yang *Top Down*, dan pengontrolan yang profesional. Adapun bentuk kegiatan yang dilakukan dalam usaha mikro di ponpes Muhammad Basuini Imran dimulai dari : (1) pengelolaan sumber daya manusia yaitu proses di lakukan mulai mempersiapkan tenaga kerja dan pengelola usaha, baik itu dari pengurus pondok dan santri-santri, (2) pengelolaan keuangan, yaitu kegiatan yang dilakukan mulai dari merencanakan biaya-biaya yang akan digunakan selama proses produksi, biaya upah dan kompensasi tenaga kerja, termasuk biaya pemasaran yang diperlukan, (3) pengelolaan produksi, yaitu kegiatan dilakukan mulai dari menyediakan bahan yang diperlukan dalam kegiatan produksi, dan bahan-bahan pendukung lainnya, sesuai dengan kebutuhan pasar yang telah di hitung secara kuantitatif, dan (4) pengelolaan pemasaran, yaitu kegiatan akhir dari proses produksi.

Persamaan dengan penelitian tesis ini adalah membahas tentang manajemen komunikasi. Sedangkan perbedaannya Bob Adrian menerapkan pelaksanaan manajemen komunikasi *entrepreneur* usaha mikronya di Pondok Pesantren Muhammad Basuini Imran Sambas Kalimantan Barat sedangkan peneliti meneliti manajemen komunikasi pengurus yayasan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan.

Posisi penelitian yang akan dilakukan merupakan penelitian yang melengkapi dan menguatkan penelitian sebelumnya. Fokus pada manajemen komunikasi pengurus yayasan. Penelitian ini sebelumnya belum pernah dilakukan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang khususnya.

## E. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir yaitu peta konsep hasil penelitian yang akan diharapkan berdasarkan kajian teori. Kerangka berpikir menjadi pijakan dalam mendeskripsikan data dan menemukan teori berdasarkan data lapangan.<sup>18</sup> Penyusunan kerangka berpikir dengan menggunakan argumentasi-argumentasi yang dapat dipertanggung jawabkan ini akhirnya melahirkan suatu kesimpulan. Dalam penelitian ini, kerangka berpikir yang digambarkan adalah sebagai berikut:

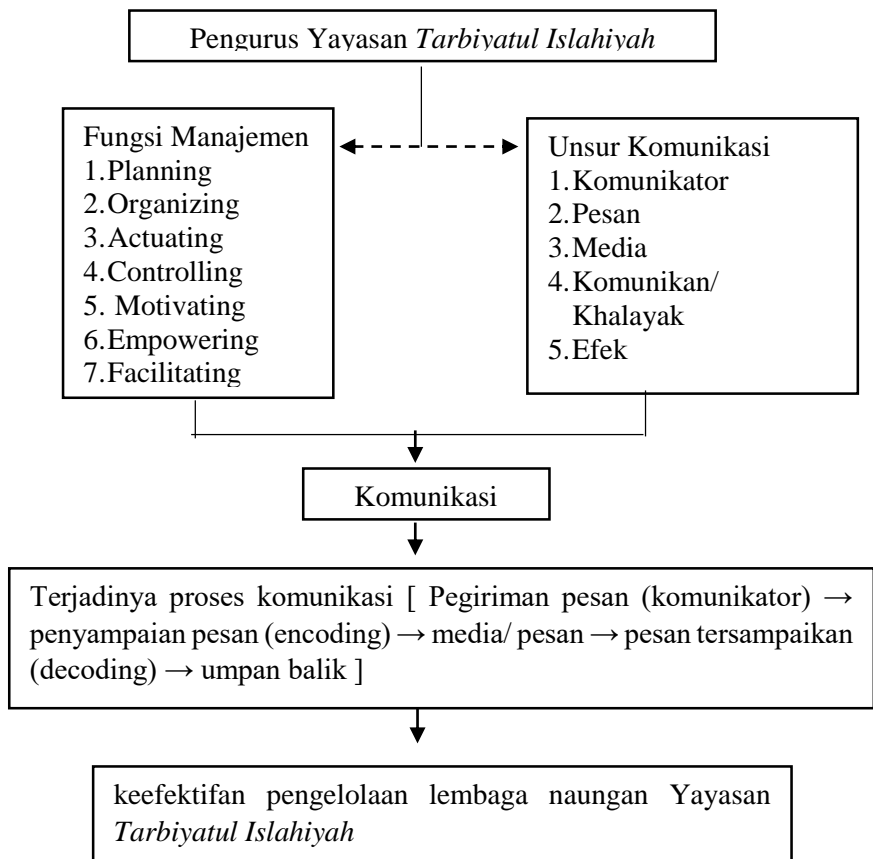
1. Permasalahan utama adalah manajemen komunikasi pengurus yayasan yang berlangsung di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan.
2. Dari permasalahan ini, diketahui terjadi hubungan fungsi manajemen dengan unsur-unsur komunikasi melalui proses komunikasi.
3. Jika proses komunikasi ini berjalan dengan baik maka umpan balik atau respon tindakan sesuai harapan dan hal ini dikatakan terjadi komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif akan membawa ke tujuan yang baik khususnya dalam keefektifan pengelolaan lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan.

Secara jelas, kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

---

<sup>18</sup> Tim Perumus Penulisan Karya Tulis Ilmiah, *Panduan Penulisan Karya Tulis Ilmiah Pascasarjana UIN Walisongo*, (Semarang: Pascasarjana UIN Walisongo, 2018), 33.





Gambar 1.2 Kerangka Berpikir Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan

## F. Metode Penelitian

Metode penelitian dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut.

### 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif lapangan, yakni penulis menggunakan lapangan, yang sekiranya mampu memberikan informasi tentang kajian penelitian sebagai objek penelitiannya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologi. Pendekatan fenomenologi digunakan untuk melihat fenomena manajemen komunikasi pada pengurus di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* kebagusan pemalang.

Penelitian kualitatif ini juga menggunakan metode studi kasus (*case study*), yakni metode riset yang menggunakan berbagai sumber data (sebanyak mungkin data) yang bisa digunakan untuk meneliti, menguraikan, dan menjelaskan secara komprehensif berbagai aspek individu, kelompok, suatu program, organisasi atau peristiwa secara sistematis.<sup>19</sup> Berbagai sumber data ini membutuhkan berbagai macam instrument pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dokumentasi berdasarkan topic yang diteliti.

## 2. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang. Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* ini dipimpin oleh KH. Zen Ahmad Syamsari dan merupakan yayasan yang memiliki pondok pesantren salafiyah dan lembaga formal seperti KB AL-Islah, MI Tahasus Al qur'an, SMP Al-Islah Plus dan SMK Al-Islah Plus

---

<sup>19</sup> Rachmat Kriyantono, *Teknik Praktis Riset Komunikasi Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*, (Jakarta: Kencana, 2014), 65.

Ampelgading. Adapun waktu penelitian secara khusus dilaksanakan selama 2 bulan, yaitu berawal pada bulan Februari sampai Maret 2019. Penelitian ini tidak dibatasi jangka waktu dua bulan saja, melainkan masih terus berkelanjutan hingga akhir penyelesaian pengumpulan data dan informasi yang dirasa cukup.

### 3. Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Data mengenai penerapan manajemen komunikasi diperoleh dari Ketua Yayasan, Lurah Pondok Pesantren Al-Islah, Kepala SMK Al-Islah Plus, Kepala SMP Al-Islah Plus, Kepala MI Tahasus Alqur'an, dan Kepala KB Al-Islah.
- b. Data mengenai keefektifan komunikasi diperoleh dari Ketua Yayasan, Lurah Pondok Pesantren Al-Islah, Kepala SMK Al-Islah Plus, Kepala SMP Al-Islah Plus, Kepala MI Tahasus Alqur'an, dan Kepala KB Al-Islah.

### 4. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah obyek khusus penelitian sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dan fokus penelitian ini diarahkan pada manajemen komunikasi pengurus yayasan dalam proses penerapan manajemen komunikasi dan keefektifan manajemen komunikasi di yayasan *tarbiyatul islahiyah* Kebagusan Pemalang.

### 5. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif terdapat empat jenis tipe yaitu observasi, wawancara,

dokumentasi.<sup>20</sup> Peneliti dengan penelitian kualitatif maka menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

a. Metode Observasi

Proses penelitian ini, observasi dilakukan sejak sebelum penelitian dimulai. Observasi awal ini bertujuan untuk menggali data awal yang digunakan sebagai bekal peneliti untuk menyusun daftar pertanyaan penelitian. Peneliti melakukan observasi terkait manajemen komunikasi pada pengurus yayasan mengenai penerapan manajemen komunikasi dan efektivitas manajemen komunikasi yang terjadi di yayasan *tarbiyatul islahiyah* Kebagusan.

b. Metode Wawancara

Metode selanjutnya adalah wawancara, asumsi dasar dalam penelitian wawancara adalah bahwa makna orang yang membuat pengalaman mereka mempengaruhi cara mereka melakukan pengalaman itu.<sup>21</sup> Di sini penelitilah yang berperan aktif untuk bertanya dan menggali informasi terhadap permasalahan kepada sumber data atau informan agar memperoleh jawaban atas permasalahan yang ada, sehingga diperoleh data penelitian yang valid dan kredibel. Informan dalam penelitian ini adalah Ketua Yayasan, Lurah Pondok Pesantren Al-Islah, Kepala SMK Al-Islah Plus,

---

<sup>20</sup> John W. Creswel, *Research Design: Qualitative and Mixed Methods approaches*, (California: SAGE Publications, 2014), 190.

<sup>21</sup> Irving Seidman, *Interviewing as Qualitative Research: a Guide For Researchers in Education and The Social Science*, (New York: Teachers College Press, 2006), 10.

Kepala SMP Al-Islah Plus, Kepala MI Tahasus Alqur'an, dan Kepala KB Al-Islah. Sedangkan informasi yang digali dalam penelitian ini mengenai manajemen komunikasi pada pengurus yayasan mengenai penerapan manajemen komunikasi dan efektivitas manajemen komunikasi yang terjadi di yayasan *tarbiyatul islahiyah* Kebagusan.

c. Metode Dokumentasi

Kriyantono mengungkapkan bahwa dokumentasi sering digunakan dalam berbagai metode pengumpulan data. Metode observasi atau wawancara sering dilengkapi dengan kegiatan penelusuran dokumentasi.<sup>22</sup> Metode dokumentasi sangat berguna dalam mencari data penelitian. Tujuannya untuk mendapatkan informasi yang mendukung analisis data. Dokumen yang akan melengkapi dalam penelitian ini adalah dokumen profil dari lembaga naungan yayasan, contoh proposal kegiatan dan foto kegiatan di yayasan *tarbiyatul islahiyah* Kebagusan Pemalang.

Tabel 1.1

Metode Pengumpulan Data Manajemen Komunikasi  
Pengurus Yayasan

No	Jenis Data		Sumber Data	Metode Penelitian
1.	Penerapan Manajemen komunikasi	a. Fungsi Manajemen komunikasi	a. Kiai (ketua yayasan) b. Lurah pondok pesantren	Wawancara Observasi Dokumentasi

<sup>22</sup> Rachmat Kriyantono, *Teknik Praktis Riset ....*, 120.

			c. Kepala sekolah SMK Al-Islah d. Kepala SMP Al-Islah e. Kepala MI Tahasus Al qur'an f. Kepala KB Al-Islah	
2.	Efektifan komunikasi	a. Sikap b. Kepemimpinan c. Motivasi d. Kinerja	a. Kiai (ketua yayasan) b. Lurah pondok pesantren c. Kepala sekolah SMK Al-Islah d. Kepala SMP Al-Islah e. Kepala MI Tahasus Al qur'an f. Kepala KB Al-Islah	Wawancara Observasi Dokumentasi

## 6. Uji Keabsahan Data

Pembuktian uji keabsahan data dalam penelitian ini, bahwa apa yang telah dialami oleh peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada, serta membandingkan hasil wawancara dari informan satu dan dari informan lainnya. Pengecekan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi guna untuk mencari sebuah kebenaran data dari beberapa sumber data dalam penelitian ini.

Denzin menjelaskan bahwa teknik triangulasi merujuk pada suatu proses pemanfaatan persepsi yang beragam untuk

mengklarifikasi makna, memverifikasi kemungkinan pengulangan dari suatu observasi ataupun interpretasi, namun harus dengan prinsip bahwa tidak ada observasi atau interpretasi yang 100% dapat diulang. Teknik triangulasi digunakan untuk mengklarifikasi makna dengan cara mengidentifikasi cara pandang yang berbeda terhadap berbagai fenomena.<sup>23</sup>

## 7. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis data kualitatif model Miles dan Huberman anatara lain sebagai berikut.<sup>24</sup>

### a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting,

---

<sup>23</sup> Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative research*, (California: Sage Publications, 2000), 454.

<sup>24</sup> Matthew B. Miles & Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (California: Sage Publications, 1994), 10.

dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Pada penelitian ini penulis memfokuskan pada hal-hal yang penting saat wawancara dengan Kiai, Lurah Pondok, Kepala Sekolah di KB AL-Islah, MI Tahasus Al Qur'an, SMP Al-Islah Plus dan SMK Al-Islah Plus serta dari catatan lapangan lainnya ketika penulis melakukan observasi.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Dalam penelitian ini, data yang disajikan meliputi data-data yang berhubungan dengan Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang.

c. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing / Verification*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan



berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Pada penarikan kesimpulan, peneliti menggunakan analisis deskriptif analistik yaitu penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menganalisis bagaimana manajemen komunikasi pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pematang.

## **G. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan digunakan untuk mempermudah dan memberikan gambaran terhadap maksud yang terkandung dalam penelitian ini. Agar memudahkan penyusunan hasil penelitian ini dibagi menjadi beberapa bab yang dilengkapi dengan pembahasan-pembahasan yang dipaparkan secara sistematis yaitu:

- BAB I** : Pendahuluan, sebagai pendahuluan, pada bab ini dipaparkan latar belakang masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka berfikir, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.
- BAB II** : Kajian teori, yang berfungsi sebagai acuan dalam analisis data penelitian. Penelitian ini membahas manajemen komunikasi pengurus yayasan.

- BAB III : Implementasi Manajemen Komunikasi di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang. Bab ini menjelaskan selang pandang di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang.
- BAB IV : Efektivitas Manajemen Komunikasi di dalam Kepengurusan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang. Bab ini menjelaskan tentang dinamika komunikasi pengurus yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*, dinamika pengurus yayasan dalam manajemen komunikasi, manajemen komunikasi pengurus di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang dan efektivitas manajemen komunikasi pengurus di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang.
- BAB V : Penutup. Sebagai akhir pembahasan, pada bab ini ditarik kesimpulan, saran dan kata penutup.

## BAB II

### MANAJEMEN KOMUNIKASI PENGURUS YAYASAN

#### A. Hakikat Manajemen

##### 1. Pengertian Manajemen

Manusia adalah makhluk sosial yang memiliki berbagai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan. Agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien maka perlu dikelola dan diatur dengan sebaik-baiknya yaitu dengan ilmu yang disebut manajemen. Pawit mengungkapkan konsep manajemen hamper selalu merujuk ke dalam system organisasi, terutama jajaran kepemimpinan. Manajemen juga berbicara tentang kepemimpinan, keputusan, perintah, pemantauan, pemanfaatan, pembelajaran, pengubahan arah, informasi, fasilitas, sumber daya alam, sumber daya sosial, sumber daya rekaan, sumber daya informasi dan sebagainya.<sup>1</sup>

Aktivitas manajemen pada setiap lembaga atau organisasi yang pada umumnya berkaitan dengan usaha mengembangkan suatu tim kerja sama atau kelompok orang dalam satu kesatuan, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (*pre deter mine objective*).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pawit M. Yusup, *Perspektif Manajemen Pengetahuan, Informasi, Komunikasi, Pendidikan dan Perpustakaan*, (Jakarta: Rajawali, 2012), 15-16.

<sup>2</sup> Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations dan ....*, 1.

Secara etimologi, manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur.<sup>3</sup> Dari kata tersebut muncul kata benda manajemen, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, management diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>4</sup> Manajemen sering diartikan sebagai proses perencanaan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>5</sup> Kompri mengungkapkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) kegiatan anggota organisasi dan kegiatan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>6</sup>

Manajemen merupakan aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.<sup>7</sup> Manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep dan yang sesuai dengan obyek yang

---

<sup>3</sup> Fatah Syukur, *Menengok Manajemen Pendidikan Sekolah di Jepang*, (Palembang: Noerfikri, 2017), 7.

<sup>4</sup> Hairul Hudaya, "Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan dalam Hadis", *Al-Banjari*, Vol. 13 No. 2 (2014), 206.

<sup>5</sup> Junaidi, "Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen dalam Islam (Kajian Pendidikan Menurut Hadis Nabi)", *Al-Idarah* Vol. 1 No. 1 (2017), 123.

<sup>6</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 63.

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 1 ....*, 8.

ditanganinya serta tempat organisasi itu berada.<sup>8</sup> Kendatipun definisi manajemen belum disepakati secara universal, namun terdapat kesamaan bahwa manajemen menyangkut derajat ketrampilan tertentu. Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan di sini adalah berdasarkan pengalaman manajer.

Menurut Fatah Syukur manajemen adalah meliputi: 1) adanya suatu proses; 2) adanya tujuan yang hendak dicapai; 3) proses melalui pelaksanaan pencapaian tujuan, dan 4) tujuan dicapai melalui orang lain.<sup>9</sup> Dengan demikian, manajemen adalah proses mengatur sumber daya manusia sampai sumber daya lain dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

## 2. Fungsi Manajemen

Suprpto mengungkapkan fungsi pokok atau tahapan-tahapan dalam manajemen, yaitu suatu proses dari tindakan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut: 1) perencanaan (*planning*), 2) pengorganisasian (*organizing*), 3) penyusunan staf (*staffing*), 4) pengarahan (*leading*), dan 5) pengawasan (*controlling*).<sup>10</sup>

Fungsi manajemen yang sesuai dengan profil kinerja pendidikan secara umum adalah melaksanakan fungsi *planning*,

---

<sup>8</sup> Musfirotun Yusuf, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, (Pekalongan: STAIN Pekalongan Press, 2012), 5.

<sup>9</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis....*, 9.

<sup>10</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Ilmu Komunikasi ....*, 130-132.

*organizing, staffing, coordinating, leading (facilitating, motivating, innovating), reporting, controlling.* Namun demikian dalam operasionalnya dapat dibagi dua yaitu fungsi manajemen pada tingkat/ level makro/ meso seperti Departemen dan Dinas dengan melakukan fungsi manajemen secara umum dan pada level Institusi Pendidikan Mikro yaitu sekolah yang lebih menekankan pada fungsi *planning, organizing, motivating, innovating, controlling*.<sup>11</sup> Penjelasan tentang fungsi manajemen sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*planning*) mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.<sup>12</sup> Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>13</sup> Dalam menjalankan fungsi perencanaan, seorang manajer akan mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran-sasaran itu, dan mengembangkan rencana kerja untuk memadukan dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas menuju sasaran-sasaran tersebut.<sup>14</sup> Fungsi-fungsi manajemen yang lain tidak bisa berjalan

---

<sup>11</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*..., 93.

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 1*, terj. Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, (Jakarta: Erlangga, 2016), 9.

<sup>13</sup> Fatah Syukur, *Menengok Manajemen Pendidikan*..., 11.

<sup>14</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 1*..., 9.

dengan baik apabila tanpa adanya perencanaan yang matang. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Alqur'an:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ

إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al- Hasyr/ 59: 18)

Berdasarkan tafsir *Al qurthubi*, kata esok sebagai peringatan bahwa kiamat sudah dekat. Tidak diragukan lagi bahwa semua yang akan datang adalah sesuatu yang dekat, dan kematian itu merupakan hal yang pasti akan datang. Yang dimaksud dengan takwa yang pertama bertobat dari dosa-dosa yang telah lalu, sedangkan yang dimaksud dengan takwa kedua adalah menghindari kemaksiatan di masa yang akan datang.<sup>15</sup>

Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut perencanaan

---

<sup>15</sup> Syaikh Imam Al Qurthubi, *Tafsir Al Qurthubi Jilid 18*, terj. Muhyiddin Mas Rida dan Muhammad Rana Mengala, (Jakarta: Pustaka Azzam, 2009), 315-316.

(*planning*). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.<sup>16</sup>

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.<sup>17</sup>

Mengenai masalah betapa pentingnya pengorganisasian, maka Ali bin Abi Thalib pernah mengatakan:

الْحَقُّ بِلاَ نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِاِلْتِظَامٍ

“Kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi”.

Perkataan Khalifah Ali ini menginspirasi manajemen pendidikan dalam berorganisasi. Dari sisi wadah, organisasi memayungi manajemen, yang berarti organisasi lebih luas dari pada manajemen. Akan tetapi, dari sisi fungsi, organisasi merupakan bagian dari fungsi

---

<sup>16</sup> Junaidi, “Prinsip-Prinsip Dasar ....”, 127.

<sup>17</sup> Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 39.



manajemn, yang berarti organisasi lebih sempit daripada manajemen.<sup>18</sup>

c. Pengarahan (*Actuating*)

Fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, kegiatan pengarahan langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.<sup>19</sup> *Actuating* dapat diartikan sebagai upaya manajemen untuk mewujudkan segala rencana demi tercapainya tujuan organisasi melalui pemanfaatan, pengerahan, dan pengarahan semua sumber daya organisasi. Pengarahan merujuk kepada upaya manajemen untuk memberdayakan semua sumber daya organisasi secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.<sup>20</sup>

*Actuating* sangat terkait dengan penggunaan berbagai sumber daya organisasi, ooleh karenanya kemampuan memimpin, memberi motivasi, berkomunikasi, menciptakan iklim dan budaya organisasi yang kondusif menjadi kunci *actuating*.<sup>21</sup> Sebagaimana dalam Alqur'an:

---

<sup>18</sup> Junaidi, "Prinsip-Prinsip Dasar ....", 128.

<sup>19</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001), 25.

<sup>20</sup> Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2015), 5.

<sup>21</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan raktik Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 23.

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَرْجِي سَحَابًا ثُمَّ يُؤَلِّفُ بَيْنَهُ ثُمَّ يَجْعَلُهُ رُكَّامًا فَتَرَى  
 الْوُدَّاقَ يَخْرُجُ مِنْ خِلَالِهِ وَيُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ جِبَالٍ فِيهَا مِنْ بَرَدٍ  
 فَيُصِيبُ بِهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَصْرِفُهُ عَنِ مَنْ يَشَاءُ يَكَادُ سَنَا بَرْقُهُ يَذْهَبُ  
 بِالْأَبْصَرِ

“Tidakkah kamu melihat bahwa Allah mengarak awan, kemudian mengumpulkan antara (bagian-bagian) nya, kemudian menjadikannya bertindih-tindih, maka kelihatanlah olehmu hujan keluar dari celah-celahnya dan Allah (juga) menurunkan (butiran-butiran) es dari langit, (yaitu) dari (gumpalan-gumpalan) awan seperti) gunung-gunung, maka ditimpakan-Nya (butiran-butiran) es itu kepada siapa yang dikehendaki-Nya dan dipalingkan-Nya dari siapa yang dikehendaki-Nya. Kilauan kilat dari awan itu hampir-hampir menghilangkan penglihatan”. (Q.S. An Nuur/24: 43)

Pada ayat 43 Tuhan menyuruh memperhatikan lagi betapa Tuhan menghalu-halaukan dan menghimpun awan yang berserak dengan timbangan aliran angin dan udara, kemudian menjadikannya suatu tumpukan.<sup>22</sup> Pada ayat ini sebagai manifestasi dan kemahakuasaan Allah Swt dalam mengatur alam semesta ini. Sehingga dalam konsep Islam telah meletakkan dasar-dasar manajemen dalam mengatur atau mengarahkan dalam kehidupan masyarakat.

<sup>22</sup> Hamka, *Tafsir Al-Azhar Juz VII*, (Jakarta: Pustaka Panjimas, 2006), 4952.

d. Pengawasan (Controlling)

Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan/ pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai.<sup>23</sup> Tegasnya pengawasan merupakan proses akhir yang menentukan eksistensi organisasi, apakah sudah menjalankan fungsi dengan baik dalam menghasilkan suatu produksi atau pelayanan jasa kepada masyarakat. Hal ini akan mengantarkan para manajer mengetahui pelaksanaan semua rencana untuk memenuhi fungsi dan mencapai tujuan.<sup>24</sup>

e. Motivasi (*Motivating*)

*Motivating* adalah mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.<sup>25</sup> Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri sendiri untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan peningkatan prestasi kerja dirinya.<sup>26</sup> Motivasi mempengaruhi jenis penyesuaian yang dilakukan oleh para pengurus terhadap lembaga. Produktivitas dipengaruhi

---

<sup>23</sup> Fatah Syukur, *Menengok Manajemen Pendidikan....*, 11-13.

<sup>24</sup> Muhammad Rifa'I dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013), 45.

<sup>25</sup> George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen ....*, 10.

<sup>26</sup> Rita Lisnawati, "Fungsi Manajemen Kepala Sekolah, Motivasi, dan Kinerja Guru", *Jurnal Pendidikan (Teori dan Praktik)* Vol. 2 No. 2 (2017), 145.

oleh motif-motif khusus yang dimiliki oleh para pengurus dalam hal bekerja di lembaganya, dan dalam hal melaksanakan tugas-tugas sebagai pengurus. Dalam banyak hal, tugas ketua yayasan adalah menyalurkan motif-motif para pengurus secara efektif kearah tujuan-tujuan yayasan.

f. Memberdayakan Staff (*Empowering*)

Fungsi *empowering* meliputi pemberdayaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh lembaga. Potensi SDM yang ada harus selalu dioptimalkan fungsinya agar bermanfaat bagi pengembangan program organisasi. Fungsi *empowering* ini memandang bahwa semua staff pada dasarnya memiliki kemampuan sesuai dengan bidangnya, apabila diberi kesempatan untuk berkembang.<sup>27</sup>

Memberdayakan staff merujuk kepada upaya manajemen organisasi untuk memberdayakan kemampuan dan keterampilan staff secara maksimal agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

g. Memfasilitasi (*Facilitating*)

Fungsi *facilitating* meliputi pemberian fasilitas dalam arti luas, yakni memberi kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Ide-ide dari bawahan diakomodir dan kalau memungkinkan dikembangkan dan diberi ruang untuk dapat dilaksanakan.<sup>28</sup> Dalam fungsi ini manajer

---

<sup>27</sup> Fatah Syukur, *Menengok Manajemen Pendidikan Sekolah ....*, 12.

<sup>28</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis....*, 10.

memiliki kemampuan memformulasikan target sasaran/ tujuan yang ingin dicapai organisasi atau lembaga secara jelas, mempresentasikan, memotivasi agar tujuan tersebut berjalan lancar, dan menciptakan komunikasi efektif dalam kelompok.

### 3. Urgensi Manajemen

Berdasarkan pengertian manajemen yang memiliki arti mengatur, manajemen juga sebagai alat untuk mencapai tujuan lembaga/ organisasi bersangkutan. Dengan adanya manajemen daya guna dan hasil guna, unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan.

Unsur-unsur manajemen terdiri dari *Man, Money, Method, Machine, Materials, and Market*, disingkat 6 M. Kompri menambahkan bahwa kelima sumber daya harus dikelola dan didayagunakan secara efektif dan efisien. Efektif artinya dapat menjalankan usaha sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Adapun efisien adalah melakukan kegiatan dengan selalu membandingkan antara *input* (masukan) dan *output* (keluaran). *Output* harus lebih besar daripada *inputnya*.<sup>29</sup>

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Alasan manajemen diperlukan meliputi: (1) untuk mencapai tujuan, (2) untuk menjaga keseimbangan di antara

---

<sup>29</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok ....*, 158.

tujuan-tujuan saling bertentangan, dan (3) untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.<sup>30</sup> Manajemen dikatakan penting dengan alasan realitas dunia kerja yaitu anda akan mengelola atau dikelola dan kesadaran akan adanya berbagai imbalan serta berbagai tantangan dalam menjadi seorang manajer.<sup>31</sup> Segala sumber daya yang semula tidak berhubungan satu dengan yang lainnya lalu diintegrasikan, dihimpun menjadi sistem menyeluruh secara sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dengan maksud agar tujuan organisasi dapat tercapai, melalui pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang seimbang.<sup>32</sup>

Dengan demikian, pentingnya manajemen karena tujuan organisasi dapat dicapai secara teratur. Kenyataannya bahwa manajemen dibutuhkan dalam semua bentuk dan ukuran organisasi, pada setiap jenjang organisasi, dan pada semua bidang kerja organisasi. Organisasi dapat berhasil baik jika manajemennya diterapkan dengan baik. Selain itu, manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan-pemborosan dan menetapkan tujuan dan usaha untuk mewujudkan dengan memanfaatkan semua potensi. Untuk mencapai hal tersebut, pelaksanaan manajemen dibutuhkan dalam setiap kerjasama dengan sekelompok orang.

---

<sup>30</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Ilmu....*, 134-135.

<sup>31</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas....*, 21.

<sup>32</sup> Abdul Choliq MT, *Diskursus Manajemen Pendidikan Islam*, (Semarang: Rafi Sarana Perkasa, 2012), 49.

## B. Komunikasi

### 1. Pengertian Komunikasi

Secara morfologi, terminologi komunikasi berasal dari bahasa Latin *communis* atau *communication communication* yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *common* yang artinya sama. Berkomunikasi berarti berusaha untuk mencapai kesamaan makna atau kesamaan arti (*commonness*).<sup>33</sup> Komunikasi merupakan suatu proses yang melibatkan pengiriman informasi yang memulai proses, dan melibatkan penerima yang melengkapi keterkaitan dalam suatu proses terjadinya komunikasi tersebut.<sup>34</sup>

Murugesan menjelaskan *communication is the process of passing information and understanding from one person to another*.<sup>35</sup> (Komunikasi adalah proses menyampaikan informasi dan pemahaman dari satu orang ke orang lain). *Communication is the exchange of message between people for the purpose of reaching common understanding, and achieving common goals*.<sup>36</sup> (Komunikasi adalah pertukaran pesan antara orang-orang dengan tujuan mencapai pemahaman dan tujuan bersama). Lillico mengungkapkan komunikasi adalah suatu proses timbal balik.

---

<sup>33</sup> Rismi Somad dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Komunikasi Mengembangkan Bisnis Berorientasi Pelanggan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 115.

<sup>34</sup> Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali, 1990), 85.

<sup>35</sup> G. Murugesan, *Principles of Management*, (New Delhi: University Science Press, 2012), 6.

<sup>36</sup> Lovely Professional University, *Principles and Practices of Management*, (New Delhi: Excel Books Private Limited, 2011), 254.

Bukan pembicaranya saja yang berusaha mengenali audiensinya, tetapi audiensi juga berusaha untuk mengenali pembicara melalui komunikasinya.<sup>37</sup> Komunikasi merupakan sesuatu hal yang disengaja dan tidak datang dengan sendirinya.<sup>38</sup> Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa non verbal.<sup>39</sup>

Komunikasi adalah proses yang disengaja untuk menyampaikan rangsangan untuk mendapatkan respons yang disengaja untuk menyampaikan rangsangan untuk mendapatkan respons dari orang lain. Dalam konteks ini, komunikasi dilakukan dengan sengaja oleh seseorang untuk menyampaikan pesan kepada orang lain demi memenuhi kebutuhannya, seperti membujuk atau menjelaskan sesuatu.<sup>40</sup>

Komunikasi yang nyata mencakup upaya untuk memastikan bahwa makna yang diberikan ke pesan itu sama untuk pihak penerima dan penyampai pesan.<sup>41</sup> Singkatnya komunikasi bertujuan mengharapakan pengertian, dukungan gagasan, dan

---

<sup>37</sup> T.M.Lillico, *Komunikasi Manajemen*, terj. N. Iman, (Jakarta: Erlangga, 1980), 23.

<sup>38</sup> Bartono PH dan Ruffino, *Hotel Communication Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2007), 10.

<sup>39</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 4*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 470.

<sup>40</sup> Syaiful Rohim, *Teori Komunikasi: Perspektif, Ragam dan Aplikasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 9.

<sup>41</sup> Jorgen Appelo, *Management 3.0 Memimpin Pengembang Agile, Mengembangkan Pemimpin yang Tangkas, Lincah dan Gesit*, terj. Ati Cahayani, (Jakarta: Indeks, 2013), 230.



tindakan.<sup>42</sup> Komunikasi sangat penting dalam lingkungan misalnya dunia kerja dimana orang (manajer) mengelola orang lain (pekerja).<sup>43</sup> Setiap organisasi, komunikasi memegang peranan penting. Untuk itu, manajer harus memahami konsep, cara dan proses komunikasi agar tujuan organisasi tersebut tercapai. Terry mengungkapkan komunikasi adalah sebuah prasarana dengan mana seorang manajer diperlengkapi bukanlah suatu kegiatan yang berdiri sendiri, tetapi suatu bagian utama dari hampir semua hal yang dilakukan manajer itu.<sup>44</sup> Jika seorang pemimpin berhasil dalam berkomunikasi, merupakan jaminan kesuksesan dalam usaha pencapaian.<sup>45</sup>

Hal yang harus diperhatikan dalam mengembangkan komunikasi yang efektif yaitu (1) pengidentifikasi pemirsasasaran, (2) menentukan tujuan komunikasi, (3) merancang pesan, (4) memilih media, (5) memilih sumber pesan, dan (6) mengumpulkan umpan balik.<sup>46</sup> Aspek-aspek yang paling penting dalam kemampuan komunikasi secara efektif terdiri dari komunikator, komunikan, media yaitu alat untuk menyampaikan

---

<sup>42</sup> Rahmat Sukarja dan Machasin, “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau”, *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* Vol 7 No. 2 (2015), 273.

<sup>43</sup> Thomas Klikauer, *Management Communication (Communication Ethics ....*, 9.

<sup>44</sup> George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 207.

<sup>45</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 338.

<sup>46</sup> Fahrurrozi, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep dan Aplikasi*, (Semarang: Karya Abadi Jaya, 2015), 104.

pesan sesuatu yang disampaikan.<sup>47</sup> Komunikasi yang efektif terjadi apabila pengirim dan penerima dalam pesan keduanya mengintepretasikannya dengan cara yang sama.<sup>48</sup>

Komunikasi menyentuh segala aspek kehidupan dan menentukan kualitas hidup kita.<sup>49</sup> Komunikasi menjembatani kita untuk mengkoordinasikan semua kebutuhan dan tujuan hidup kita dengan orang lain.<sup>50</sup> Agar tercapai sebuah komunikasi yang efektif dan efisien, kita perlu menyadari bahwa banyak ancaman dan perbedaan yang mengharuskan kita untuk dapat bertahan dan berhasil.<sup>51</sup> Komunikasi melibatkan pemahaman makna. Oleh karena itu, makna atau informasi harus disampaikan dan dipahami. Tersampainya makna tersebut bertujuan agar sasaran dan tujuan organisasi tercapai. Komunikasi memungkinkan terjadinya koordinasi, perintah atau instruksi, saran-saran, informasi dan sebagainya. Koordinasi tersebut melibatkan suatu kegiatan mengelola atau mengatur yang sering kita sebut dengan manajemen.

---

<sup>47</sup> Yossita Wisman, “Komunikasi Efektif dalam Dunia Pendidikan”, *Jurnal Nomosleca* Vol. 3 No.2 (2017), 648.

<sup>48</sup> John R. Schermerhorn, *Manajemen*, terj. Parnawa Putranta dkk, (Yogyakarta: ANDI, 1997), 72.

<sup>49</sup> Nur Asyiah Siregar, “Manajemen Komunikasi Qismu Lughoh dalam Meningkatkan Kemampuan Bahasa Arab dan Inggris Santri/ Santriwati di Pesantren Al-Husna”, *Wahana Inovasi* Vol. 6 No. 2 (2017), 217.

<sup>50</sup> Alo Liliweri, *Komunikasi Serba Ada Serba Makna*, (Jakarta: Kencana, 2011), 124.

<sup>51</sup> Novieta Hardaeni Sari, “Penerapan Manajemen Komunikasi Strategik pada Model Demokrasi Deliberasi dalam Menciptakan Kebijakan Publik yang Tepat”, *Journal Communication Spectrum*, Vol. 3 No. 1 (2013), 89.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses yang melibatkan unsur-unsur komunikasi dimana kedua pihak memiliki informasi yang sama bagi yang menerima/ disampaikan. Komunikasi melibatkan pemahaman makna. Oleh karena itu, makna atau informasi harus disampaikan dan dipahami. Tersampainya makna tersebut bertujuan agar sasaran dan tujuan organisasi tercapai.

## 2. Unsur - Unsur Komunikasi

Komunikasi terdapat beberapa unsur yang menentukan keberhasilan proses komunikasi terutama unsur manusia yang berkomunikasi yang memiliki perbedaan dan unsur pesan yang sering kali dipersepsi berbeda dengan para pelaku komunikasi.<sup>52</sup> Engkoswara mengungkapkan bahwa unsur-unsur komunikasi meliputi komunikator, komunikan, pesan, media dan efek.<sup>53</sup> Kelima unsur komunikasi tersebut merupakan kesatuan yang utuh dan bulat, dalam arti apabila satu unsur tidak ada, maka komunikasi tidak akan terjadi. Dengan demikian masing-masing unsur saling berhubungan dan ada saling ketergantungan.<sup>54</sup> Keberhasilan suatu komunikasi ditentukan unsur pokok yang

---

<sup>52</sup> Farid Hamid dan Heri Budianto, *Ilmu Komunikasi: Sekarang dan Tantangan Masa Depan*, (Jakarta: Kencana, 2011), 212.

<sup>53</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 199.

<sup>54</sup> Ig. Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, (Yogyakarta: ANDI, 2005), 157.

terkandung dalam proses komunikasi diantaranya sebagai berikut:

a. Komunikator (Pengirim Pesan)

Komunikator adalah orang yang menyampaikan pesan kepada orang lain.<sup>55</sup> Soetopo mengungkapkan komunikator adalah *transceiver* (mengirim dan menerima pesan pada saat bersamaan) terutama untuk komunikasi langsung.<sup>56</sup> Sebagaimana dalam Alqur'an :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ  
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“Dan Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S. Al Baqarah/ 2: 30)

Tuhan berfirman kepada Malaikat menyatakan maksud hendak mengangkat seorang Khalifah di bumi ini. Setelah Allah menyatakan maksud-Nya itu, maka Malaikatpun

---

<sup>55</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*..., 199.

<sup>56</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 195.

mohon penjelasan, Khalifah manakah lagi yang dikehendaki oleh Tuhan hendak menjadikan? Allah Ta'ala tidak membantah pendapat dari Malaikat-Nya, hanya menjelaskan bahwasanya pendapat dan ilmu mereka tidaklah seluas dan sejauh pengetahuan Allah. Malaikatpun menerima dengan penuh *khusyu'* dan taat.<sup>57</sup>

Penerapan ayat tersebut dalam unsur komunikasi adalah adanya kegiatan komunikasi antara komunikator (pengirim pesan) dan komunikan (penerima pesan). Allah Swt. menyampaikan keputusan-Nya kepada para Malaikat tentang pengangkatan Khalifah di bumi. Mendengar tersebut para Malaikat bertanya tentang Khalifah tersebut, hingga para Malaikat menerima dengan taat atas keputusan Allah Swt.

b. Komunikan (Penerima Pesan)

Komunikan adalah pelaku yang menerima pesan. Komunikan dapat bertindak sebagai komunikan individu maupun komunikan kelompok.<sup>58</sup> Komunikan adalah elemen yang penting karena menjadi sasaran dalam komunikasi. Ketrampilan untuk menerima pesan menjadi salah satu ketrampilan yang diperlukan agar dapat mengurangi factor *noise* dalam komunikasi.

---

<sup>57</sup> Hamka, *Tafsir Al-Azhar Juz I*, (Jakarta: Pustaka Panjimas, 2006), 154-155.

<sup>58</sup> Rismi Somad dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Komunikasi Mengembangkan ....*, 123.

c. Pesan

Pesan adalah isi dari komunikasi yang memiliki nilai dan disampaikan oleh seseorang (komunikator). Pesan disampaikan melalui dua cara, yaitu *verbal* dan *non verbal*. Bisa melalui tatap muka atau melalui sebuah media komunikasi.<sup>59</sup> Pesan yang tersampaikan dan berhasil mencapai tujuan bermula dari efektivitasnya komunikasi.

Efektivitas komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan yang mampu mencapai tujuan dari isi pesan tersebut dan memberikan umpan balik (*feed back*) atau reaksi sehingga pesan pun berhasil tersampaikan dan menimbulkan sebuah komunikasi yang efektif.<sup>60</sup> Dalam Al Qur'an ditemukan berbagai panduan agar komunikasi berjalan dengan baik dan efektif. Di berbagai literatur komunikasi dapat menemukan jenis gaya bicara atau pembicaraan (*qaulan*) yang dikategorikan sebagai kaidah, prinsip, atau etika komunikasi efektif dalam Islam, yaitu:<sup>61</sup>

a) *Qaulan Sadida* (perkataan yang benar, jujur)

---

<sup>59</sup> Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis ....*, 213.

<sup>60</sup> Muhammad Jaka Wiratama dkk, "Pengaruh Teknologi Informasi dan ....", 55.

<sup>61</sup> Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-ayat Alquran tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan:LPPI, 2017), 238.

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرْكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا  
خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

“Dan hendaklah takut (kepada Allah) orang-orang yang sekiranya mereka meninggalkan keturunan yang lemah di belakang mereka, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) nya. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka berbicara dengan tutur kata yang benar.” (Q.S. An-Nisa’/4: 9)

Ali bin Abi Thalhaf berkata dari Ibnu Abbas: “Ayat ini berkenaan dengan seorang laki-laki yang meninggal, kemudian seseorang mendengar ia memberikan wasiat yang membahayakan ahli warisnya, maka Allah Swt memerintahkan orang yang mendengarnya untuk bertakwa kepada Allah serta membimbing dan mengarahkannya pada kebenaran. Maka hendaklah ia berusaha menjaga ahli waris orang tersebut, sebagaimana ia senang melakukannya kepada ahli warisnya sendiri apabila ia takut mereka disia-siakan.”<sup>62</sup>

Dari segi substansi menjelaskan bahwa komunikasi harus menginformasikan atau menyampaikan kebenaran, faktual, hal yang benar saja, jujur, tidak berbohong, juga tidak merekayasa atau memanipulasi fakta.

---

<sup>62</sup> Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Al-Sheikh, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*, terj. M. Abdul Ghoftar, (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi’I, 2003), 241.

b) *Qaulan Baligha* (tepat sasaran, komunikatif, *to the point*, mudah dimengerti)

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ  
وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿١٣﴾

“Mereka itu adalah orang-orang yang (sesungguhnya) Allah mengetahui apa yang di dalam hatinya. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka nasihat, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang membekas pada jiwanya.” (Q.S. An-Nisa/4: 63)

Tafsir dari ayat tersebut bahwa manusia kelompok ini adalah kaum munafik. Allah Swt Maha mengetahui apa yang terdapat di dalam hati mereka, dan mereka pun akan dibalas oleh Allah atas perbuatannya itu. Karena tidak ada sesuatu pun yang tersembunyi dari-Nya. Maka merasa cukuplah dengan-Nya tentang mereka, ya Muhammad! Karena Allah Maha mengetahui *zahir* dan *bathin* mereka. Jangan engkau bersikap kasar terhadap apa yang ada di dalam hati mereka. Yaitu laranglah mereka dari kemunafikan dan rahasia-rahasia jahat yang tertanam dalam hati mereka. Berilah nasehat kepada mereka dalam semua perkara yang terjadi antara engkau dan mereka, dengan kata-kata yang berbekas yang dapat mencegah mereka.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Al-Sheikh, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2 ....*, 345.



Kata *baligh* berarti tepat, lugas, fasih, dan jelas maknanya. Qaulan Baligha artinya menggunakan kata-kata yang efektif, tepat sasaran, komunikatif, mudah dimengerti, langsung ke pokok masalah (*straight to the point*), dan tidak berbelit-belit atau bertele-tele. Agar komunikasi tepat sasaran, gaya bicara dan pesan yang disampaikan hendaklah disesuaikan dengan kadar intelektualitas komunikan dan menggunakan bahasa yang dimengerti oleh mereka.<sup>64</sup>

c) *Qaulan Ma'rufa* (perkataan yang baik)

يٰۤاَيُّهَا النَّبِيُّ لَسُنَّ كَاٰحِدٍ مِّنَ النِّسَاءِ اِنْ اَتَقَيْتُنَّ فَلَا تَخْضَعْنَ بِالْقَوْلِ  
فَيَطْمَعَ الَّذِيْ فِيْ قَلْبِهٖ مَّرَضٌ وَقُلْنَ قَوْلًا مَّعْرُوْفًا ﴿٣٢﴾

“Hai istri-istri Nabi! kamu tidak seperti wanita yang lain, jika kamu bertakwa. Maka janganlah kamu tunduk (melembutkan suara) dalam berbicara sehingga bangkit nafsu Orang yang ada penyakit dalam hatinya, dan ucapkanlah perkataan yang baik.” (Q.S. Al-Ahzab/ 33: 32)

Ini merupakan adab yang diperintahkan Allah Swt kepada para isteri Nabi SAW serta isteri umatnya yang mengikuti mereka. Allah Swt berfirman berdialog dengan isteri-isteri Nabi SAW, bahwa jika mereka bertakwa kepada Allah Swt sebagaimana yang Allah perintahkan,

---

<sup>64</sup> Nazarullah, “Teori-Teori Komunikasi Masa dalam Perspektif Islam”, *Jurnal Peurawi* Vol. 1 No. 1 (2018), 4.

maka mereka tidak sama dengan wanita lainnya dan tidak seimbang dalam keutamaan dan kedudukannya. As-Suddi berkata, “Yang dimaksud adalah melembutkan kata-kata jika mereka berbicara dengan laki-laki”. Ibnu Zaud berkata, “Kata-kata yang baik, bagus dan *ma'ruf* dalam kebaikan. Makna hal ini adalah bahwa wanita berbicara kepada kaum pria dengan kata-kata yang tidak mengandung kelembutan. Artinya, janganlah seorang wanita berbicara dengan kaum pria seperti berbicara dengan suaminya”.<sup>65</sup>

*Qaulan Ma'rufa* bermakna pembicaraan yang bermanfaat dan menimbulkan kebaikan (*maslahat*).<sup>66</sup> Oleh karena itu, pentingnya berbicara yang baik dengan siapapun, kapanpun dan dimanapun yang mendatangkan manfaat baik komunikator maupun komunikan.

d) *Qaulan Karima* (perkataan yang mulia)”.

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِنَّمَا يُبَلِّغُنَّ عَنْكَ  
الْكِبَرَ ۖ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا  
قَوْلًا كَرِيمًا ۝﴾

<sup>65</sup> Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Al-Sheikh, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6*, terj. M. Abdul Ghoffar, (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi’I, 2003), 477.

<sup>66</sup> Sumarjo, “Ilmu Komunikasi dalam Perspektif Al-Qur’an”, *Inovasi* Vol. 8 No. 1 (2011), 118.

“Dan Tuhanmu telah memerintahkan agar kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah berbuat baik pada ibu bapak. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah engkau mengatakan kepada keduanya perkataan "ah" dan janganlah engkau membentak keduanya, dan ucapkanlah kepada keduanya perkataan yang baik.” (Q.S. Al-Isra’/17: 23)

Allah Swt menyuruh hamba-Nya untuk berbuat baik kepada kedua orang tua. Janganlah engkau memperdengarkan kata-kata yang buruk, bahkan sampai kata “ah” sekalipun yang merupakan tingkatan ucapan buruk yang paling rendah/ ringan. Jangan sampai ada perbuatan buruk yang kamu lakukan terhadap keduanya. Janganlah kamu meringankan tangan kepada keduanya. Dan Allah Swt menyuruh berkata-kata baik dan berbuat baik kepada keduanya. Yakni dengan lemah lembut, baik, penuh sopan santun, disertai pemuliaan dan penghormatan.<sup>67</sup>

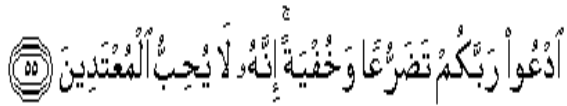
*Qaulan Karima* harus digunakan khususnya saat berkomunikasi dengan kedua orangtua atau orang yang harus kita hormati. Dalam konteks komunikasi khususnya ilmu jurnalistik dan penyiaran, *Qaulan Karima* bermakna menggunakan kata-kata yang santun, tidak kasar, tidak

---

<sup>67</sup> Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Al-Sheikh, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 5*, terj. M. Abdul Ghoftar, (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi’I, 2003), 153.

vulgar, dan menghindari *bad taste* seperti jijik, muak, ngeri dan sadis.<sup>68</sup>

e) *Qaulan Layyina* (perkataan yang lembut)



“Berdoalah kepada Tuhanmu dengan berendah hati dan suara yang lembut. Sungguh, Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas.” (Q.S. Al-A’raf/7: 55)

Tafsir dari ayat tersebut adalah Allah Swt membimbing hamba-hamba-Nya supaya berdoa kepada-Nya, yaitu do’a untuk kebaikan mereka di dunia dan akhirat mereka. Ada yang mengatakan, maksudnya dengan merendahkan diri dan penuh ketenangan, serta suara lembut.<sup>69</sup> Dari ayat tersebut maka disimpulkan bahwa berbicara yang lemah lembut, dengan suara yang enak di dengar, dan penuh keramahan sehingga dapat menyentuh hati maksudnya tidak mengeraskan suara seperti membentak dan meninggikan suara.

d. Media

---

<sup>68</sup> Nazarullah, “Teori-Teori Komunikasi ...., 5.

<sup>69</sup> Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Al-Sheikh, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 3*, terj. M. Abdul Ghoftar, (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi’I, 2003), 393.

Media yaitu sarana untuk menyalurkan pesan-pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.<sup>70</sup> Misal secara personal (komunikasi interpersonal), maka media komunikasi yang digunakan adalah panca indra atau telepon, telegram, *handphone*, yang bersifat pribadi. Adapun komunikasi yang bersifat massa (komunikasi massa) dapat menggunakan media cetak (Koran, surat kabar, majalah, dan lain-lain), dan media elektronik (TV, Radio).<sup>71</sup> Apabila Media dikaitkan dengan dalil Alquran yaitu:

وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ أَرِنِي كَيْفَ تُحْيِي الْمَوْتَىٰ قَالَ أَوَلَمْ تُؤْمِنْ قَالَ بَلَىٰ وَلَٰكِن لِّيَطْمَئِنَّ قُلُوبِي قَالَ فَخُذْ أَرْبَعَةً مِّنَ الطَّيْرِ فَصُرْهُنَّ إِلَيْكَ ثُمَّ أَجْعَلْ عَلَىٰ كُلِّ جَبَلٍ مِّنْهُنَّ جُزْءًا ثُمَّ ادْعُهُنَّ يَأْتِينَكَ سَعْيًا وَاعْلَمْ أَنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٢١﴾

“Dan (ingatlah) ketika Ibrahim berkata: "Ya Tuhanku, perlihatkanlah padaku bagaimana Engkau menghidupkan orang mati". Allah berfirman: "Belum yakinkah kamu?". Ibrahim menjawab: "Aku telah meyakininya, akan tetapi agar hatiku tetap mantap (dengan imanku)". Allah berfirman: "(Kalau demikian) ambillah empat ekor burung, lalu cincanglah semuanya olehmu. (Allah berfirman): "Lalu letakkan di atas tiap-tiap satu bukit satu bagian dari bagian-bagian itu, kemudian panggillah mereka, niscaya mereka datang kepadamu dengan segera". Dan

---

<sup>70</sup> Agus Sofyandi Kahfi, “Informasi dalam Perspektif Islam”, *Mediator* Vol. 7 No. 2 (2006), 323.

<sup>71</sup> Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan ....*, 214.

ketahuilah bahwa Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana”. (Q.S. Al-Baqarah/ 2: 260)

Tafsir dari ayat tersebut bahwa Ibrahim mengambil kepala burung-burung itu dengan tanganya, kemudian Allah Swt menyuruhnya untuk memanggil burung-burung tersebut. Maka Ibrahim pun segera memanggilnya. Seperti yang telah diperintahkan oleh Allah Swt. Selanjutnya ia melihat bulu-bulu berterbangan menuju bulu-bulu lainnya, darah menuju ke darah yang lain, daging kedaging yang lainnya, serta bagian tubuh masing-masing burung itu berhubungan satu dengan yang lainnya sehingga masing-masing burung menjadi satu kesatuan yang utuh. Lalu burung-burung itu mendatangi Ibrahim dengan segera. Hal itu supaya penglihatan Ibrahim benar-benar jelas tentang apa yang ia telah tanyakan. Dan masing-masing burung datang dan bersatu dengan kepalanya yang berada di tangan Ibrahim. Jika yang diberikan kepada burung itu bukan kepalanya sendiri, maka ia menolaknya. Tapi jika diberikan kepadanya kepalanya sendiri, maka ia langsung tersusun dengan tubuhnya dengan daya dan kekuatan Allah Ta'ala.<sup>72</sup> Ayat tersebut disimpulkan bahwa media komunikasi digunakan untuk menyalurkan pesan kepada komunikan.

---

<sup>72</sup> Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Al-Sheikh, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 1*, terj. M. Abdul Ghoftar, (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'I, 2003), 525.

e. Efek (*Output* atau umpan balik)

Umpan balik adalah tanggapan atau respon, dari pesan (*message*) yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.<sup>73</sup> Biasanya diketahui dari *feedback* yang muncul dari komunikan yang juga berlangsung melalui komunikasi atau bentuk lain yang diperhatikan komunikan.<sup>74</sup> Penggunaan umpan balik yaitu dengan melakukan komunikasi dua arah, hal ini memungkinkan proses komunikasi berjalan lebih efektif.<sup>75</sup> Umpan balik merupakan ciri penting dalam suatu hubungan yang berperan sebagai sumber informasi penting dalam proses komunikasi. Apabila efek (*output/* umpan balik) dikaitkan dengan dalil Alquran yaitu:

فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعْيَ قَالَ يَبْنَؤُا إِنِّي أَرَى فِي الْمَنَامِ أَنِّي أَذْبَحُكَ فَانْظُرْ  
مَاذَا تَرَى قَالَ يَتَأَبَّاتُ أَفْعَلُ مَا تُؤْمَرُ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّابِرِينَ



“Maka tatkala anak itu sampai (pada umur sanggup) berusaha bersama-sama Ibrahim, Ibrahim berkata: "Hai anakku sesungguhnya aku melihat dalam mimpi bahwa aku

---

<sup>73</sup> Rismi Somad dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Komunikasi Mengembangkan Bisnis* ...., 124.

<sup>74</sup> Akh. Muwafik Saleh, *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi* ...., 12.

<sup>75</sup> Usman Effendi, *Asas Manajemen*...., 177.

menyembelihmu. Maka fikirkanlah apa pendapatmu!" Ia menjawab: "Hai bapakku, kerjakanlah apa yang diperintahkan kepadamu; insya Allah kamu akan mendapatiku termasuk orang-orang yang sabar".” (Q.S. Ash- Shaaffaat/ 37: 102)

Tafsir dari ayat tersebut bahwa Ibrahim memberitahukan mimpi itu kepada anaknya agar hal itu menjadi lebih ringan baginya sekaligus untuk menguji kesabaran, ketangguhan dan kemauan kerasnya ketika masih kecil untuk taat kepada Allah Swt sekaligus taat kepada Ayahnya. Kerjakanlah apa yang telah diperintahkan Allah Ta’ala untuk menyembelihku. Yakni, aku akan bersabar dan mengharapkan pahala dari sisi Allah Swt. Dan beliau menepati apa yang beliau janjikan (bersabar).<sup>76</sup> Dari ayat tersebut bahwa efek (*output/ umpan balik*) muncul dari respon komunikan atas pesan dari komunikator. Jika pesan tersampaikan dan mendapat respon sesuai dengan tujuan komunikator maka komunikasi berjalan sesuai tujuan.

### 3. Proses Komunikasi

Proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Pikiran bisa merupakan gagasan, informasi, opini, dan lain-lain yang muncul dari benaknya. Perasaan bisa berupa keyakinan, kepastian, keragu-raguan,

---

<sup>76</sup> Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Al-Sheikh, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid VII*, terj. M. Abdul Ghoffar, (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi’I, 2003), 27.



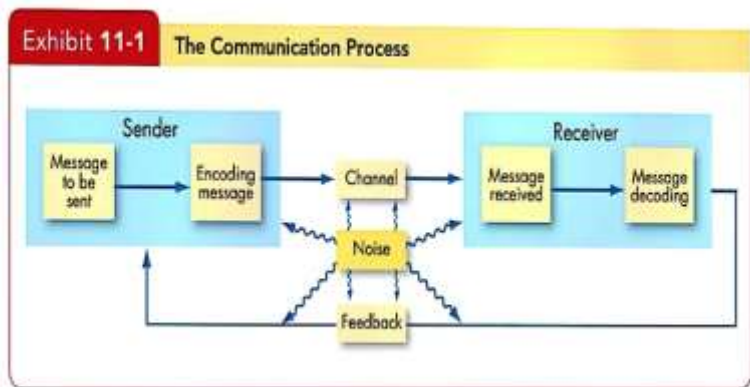
kekhawatiran, kemarahan, keberanian, kegairahan, dan sebagainya yang timbul dari lubuk hati.<sup>77</sup> Suatu komunikasi akan berhasil apabila pikiran disampaikan dengan menggunakan perasaan yang disadari. Apabila perasaan tidak terkontrol dalam menyampaikan pikiran maka komunikasi akan gagal.

Sebelum komunikasi dapat dilakukan, suatu tujuan yang dinyatakan sebagai pesan yang akan disampaikan, harus ada. Pesan ini lewat di antara sumber (pengirim) dan penerima. Pesan ini dikonversikan ke dalam bentuk simbolis (disebut *encoding*) dan melewati beberapa media (saluran) ke penerima, yang menerjemahkan kembali pesan pengirim (disebut *decoding*). Hasilnya adalah perpindahan makna dari satu orang ke orang lain.<sup>78</sup> Hal ini sering disebut dengan proses komunikasi, Robbins menggambarkan proses komunikasi adalah (1) pengiriman, (2) mengodekan, (3) pesan, (4) saluran, (5) menguraikan isi kode, (6) penerima, (7) kebisingan dan (8) umpan balik yaitu sebagai berikut :

---

<sup>77</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 11.

<sup>78</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 2*, terj. Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, (Jakarta: Erlangga, 2016), 37.



Gambar 2.1 proses komunikasi (Robbins) <sup>79</sup>

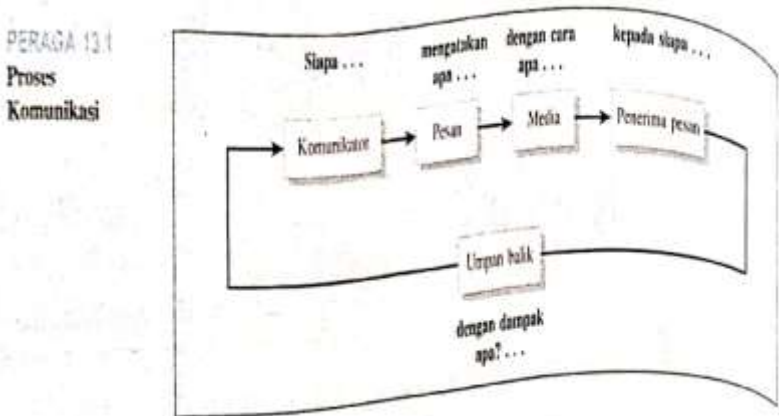
Konsep itu dalam proses komunikasi, komunikator menyampaikan pesan melalui saluran (berupa media atau metode) kepada komunikan (*receiver*). Tentunya dari proses komunikasi itu akan terjadi dampak (*effect*). Tetapi, proses komunikasi baru bisa berlangsung dengan baik dan efektif bila seluruh unsur terkait dalam proses itu berjalan dengan baik pula. Satu unsur saja keliru, proses komunikasi tidak berlangsung secara baik.<sup>80</sup> Esensi dalam proses komunikasi adalah untuk memperoleh kesamaan makna di antara orang yang terlibat dalam proses komunikasi antar manusia.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour edition 15*, (England: Pearson Education Limited, 2013), 371.

<sup>80</sup> Akh. Muwafik Saleh, *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi....*, 10.

<sup>81</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Yogyakarta: CAPS, 2011), 9.

Seluruh proses ini rentan terhadap gangguan yang mengganggu pengiriman, penerimaan, atau umpan balik dari sebuah pesan. Namun, apapun yang mengganggu pemahaman bisa menjadi gangguan, dan gangguan dapat membuat distorsi pada setiap titik dalam proses komunikasi.<sup>82</sup> Proses komunikasi sangat berkaitan dengan bagaimana komunikasi itu berlangsung yang diawali: siapa, menyampaikan apa, dengan cara apa/ melalui apa, kepada siapa dan berakibat apa.<sup>83</sup> Proses komunikasi menurut Ivancevich sebagai berikut:



Gambar 2.2 Proses Komunikasi (Ivancevich)<sup>84</sup>

Elemen-elemen dasar yang membentuk komunikasi mencakup komunikator, pengkode, pesan, media perantara, pengurai, penerima pesan, umpan balik, dan suara derau.

<sup>82</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi 13 Jilid 2*, terj. Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, (Jakarta: Erlangga, 2016), 37

<sup>83</sup> Komang Ardana dkk, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), 57.

<sup>84</sup> John M. Ivancevich dkk, *Organizational Behavior and Management Seventh Edition*, terj. Dharma Yuwono, (Jakarta: Erlangga, 2007), 117.

*Komunikator* adalah karyawan/ manajer yang memiliki ide, niat-niat, informasi dan tujuan untuk berkomunikasi. *Pengkodean (encoding)* untuk menerjemahkan ide komunikator menjadi sekumpulan symbol yang sistematis yang mengungkapkan makna informasi yang dikomunikasikan.<sup>85</sup> *Pesan (message)* yaitu tujuan/ maksud yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.<sup>86</sup> Satu-satunya pesan yang penting dalam berkomunikasi adalah pesan yang berasal dari proses penafsiran.<sup>87</sup>

Media perantara (medium) merupakan media yang menyampaikan pesan. *Pengurai penerima pesan (decoding-receiver)* pengurai adalah istilah teknis untuk setiap proses pikiran dari penerima pesan. Penerima pesan menginterpretasikan (menguraikan) pesan yang disampaikan berdasarkan pengalaman sebelumnya untuk dapat benar-benar memahami pesan tersebut.<sup>88</sup> *Umpan balik (feedback)* yakni tanggapan komunikan apabila tersampaikan/ disampaikan kepada komunikator. *Suara derai (noise)* gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang

---

<sup>85</sup> John M. Ivancevich dkk, *Organizational Behavior and....*, 117.

<sup>86</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep dan Aplikasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2005), 46.

<sup>87</sup> R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 28.

<sup>88</sup> John M. Ivancevich dkk, *Organizational Behavior and....*, 118.

disampaikan oleh komunikator kepadanya.<sup>89</sup> Proses komunikasi di atas menegaskan factor-faktor kunci dalam komunikasi efektif.

Komunikator harus tahu khalayak mana yang diujicannya sasaran dan tanggapan apa yang diinginkanya. Ia harus terampil dalam menyandi pesan dengan memperhitungkan bagaimana komunikasi sasaran biasanya mengawasandi pesan. Komunikator harus mengirinkan pesan melalui media yang efisien dalam mencapai khalayak sasaran.<sup>90</sup> Proses komunikasi itu tidak selamanya lancar, dikarenakan kurangnya memperhatikan unsur-unsur yang mestinya ada dalam proses komunikasi. Dalam komunikasi perlu diperhatikan mengenai unsur-unsur yang berkaitan dengan proses komunikasi, baik itu oleh komunikator maupun komunikasi, dan juga bahwa komunikator harus memahami dari tujuan komunikasi.<sup>91</sup>

Komunikasi sebenarnya tidak lepas dari konteks-konteks, model, dan pola. Karena memang proses komunikasi tidak berlangsung dalam suatu ruang hampa social. *Pertama* konteks fisik, dimana proses komunikasi berlangsung dalam ruang, situasi, iklim, udara, penataan dinding, warna, dan lainnya. *Kedua* konteks psikologi, yaitu situasi psikologi para peserta komunikasi seperti sikap, emosi, prasangka dan lainnya. *Ketiga* konteks social, seperti norma kelompok, nilai social dan karakteristik budaya. *Keempat* konteks waktu yang terkait dengan komunikasi

---

<sup>89</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek ....*, 19.

<sup>90</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek ....*, 9.

<sup>91</sup> Imam Bahrozi, "Komunikasi dalam Manajemen Pendidikan....", 106.

langsung.<sup>92</sup> Konteks-konteks, model dan pola komunikasi yang diterapkan tersebut juga berperan dalam menentukan keberhasilan pesan yang disampaikan. Dalam proses komunikasi semua unsur harus saling berkaitan. Persepsi yang dimiliki peserta komunikasi atas orang lain bergantung pada persepsi orang lain tersebut terhadap dirinya serta terhadap lingkungan sekitarnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, berlangsungnya proses komunikasi berkaitan dengan bagaimana komunikasi tersebut berlangsung. Berawal dari siapa yang menyampaikan, kemudian menyampaikan apa, melalui apa, untuk siapa dan hasil/ berakibat apa. Jika pesan yang disampaikan sama dengan yang menerima maka proses komunikasi dikatakan berhasil, sebaliknya jika pesan tidak sama antara yang disampaikan dengan yang diterima maka terjadi *Noise* (gangguan dalam komunikasi).

## C. Manajemen Komunikasi

### 1. Pengertian Manajemen Komunikasi

Manajemen komunikasi merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan penyampaian pesan (ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien agar terjadi saling memengaruhi di antara keduanya. Prinsipnya, manajemen komunikasi adalah cara membangun dan mengelola

---

<sup>92</sup> A. Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 134.

suatu hubungan, baik secara lisan maupun tulisan agar tidak terjadi istilah *missed communication* sehingga segala aktivitas yang berkaitan dengan komunikasi dapat berjalan lancar dan damai. Hubungan yang baik dikenal sebagai bentuk koordinasi atau kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Abidin mengungkapkan bahwa manajemen komunikasi adalah proses pengelolaan sumber daya komunikasi yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pertukaran pesan yang terjadi dalam berbagai konteks komunikasi (individual, organisasional, *governmental*, social atau internasional).<sup>93</sup> Michael Kaye memberikan pengertian, “*Communication management, implies the optimal use of human and technological resources to promote dialogue between people*”.<sup>94</sup> (Manajemen komunikasi menyiratkan penggunaan optimal dari Sumber daya manusia dan teknologi untuk memperomosisikan dialog antara manusia). Pada hakikatnya mengusulkan agar individu dapat mengoptimalkan sumber dayanya ke dalam aspek pengelolaan manajemen di organisasi dengan menggunakan model komunikasi yang sistematis sehingga memudahkan aktivitas komunikasi manajemen di seluruh unit organisasi.<sup>95</sup>

---

132. <sup>93</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*,

<sup>94</sup> Michael Kaye, *Communication Management....*, 8.

<sup>95</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi Teori ....*, 47.

Manajemen komunikasi secara umum dipahami sebagai proses mengkordinasikan interpretasi atau pengertian melalui interaksi antara manusia. Kemampuan berkomunikasi dalam interaksi manusia dapat dipahami dari sudut pandang pengalaman individu (*field of experience*) dan kerangka berpikir (*frame of reference*).<sup>96</sup> Suprpto menambahkan bahwa Manajemen komunikasi adalah manajemen yang diterapkan dalam kegiatan komunikasi. Manajemen akan berperan atau sebagai penggerak aktivitas komunikasi dalam usaha pencapaian tujuan komunikasi.<sup>97</sup> Manajemen komunikasi sebagai sebuah proses koordinasi interpretasi atau pengertian yang dibangun melalui interaksi antar manusia. Kemampuan berkomunikasi dilakukan dengan saling memahami pandangan dan kerangka berpikir masing-masing dalam lingkungan yang beragam.<sup>98</sup>

Dengan demikian, manajemen komunikasi merupakan proses mengelola atau mengkoordinasikan kegiatan komunikasi antara satu orang dengan orang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kemampuan berkomunikasi dilakukan dengan saling memahami pandangan dan kerangka berpikir masing-masing dalam lingkungan yang beragam.

## 2. Asas-Asas Manajemen Komunikasi

---

<sup>96</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi Teori ....*, 49.

<sup>97</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Ilmu....*, 140.

<sup>98</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi....*, 47.



Manajemen komunikasi lahir karena adanya tuntutan untuk menjembatani antara teoretisi komunikasi dan praktisi komunikasi. Para teoretisi menghadapi keterbatasan dalam mengaplikasikan pengetahuan yang dimilikinya. Sementara para praktisi komunikasi mengalami keterbatasan pada rujukan teoritis atau ilmu komunikasi.<sup>99</sup> Manajemen komunikasi yang dilaksanakan dalam suatu aktivitas public relations, dengan *method of communication and state of being* (kelembagaan), yakni yang berkaitan erat dengan beberapa kegiatan utamanya: human relations, komunikasi manajemen, dan komunikasi bisnis.<sup>100</sup>

Konsep manajemen komunikasi menunjukkan bahwa kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik bukanlah dimiliki sejak lahir, tetapi sesuatu yang bisa kita pelajari dan ditingkatkan. Misalnya, kita belajar menjadi komunikatr yang lebih cakap dalam wawancara, rapat atau forum publik. Manajemen komunikasi yang demikian adalah istilah umum untuk mengkonseptualisasikan berbagai variabel yang dapat berkontribusi pada koordinasi makna dari masing-masing orang. Variabel-variabel tersebut mencakup cara kita menafsirkan makna, strategi yang kita gunakan untuk menyimpulkan niat orang lain, dan gaya yang kita sukai atau mengkomunikasikan

---

<sup>99</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 51.

<sup>100</sup> Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi: Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), 86.

reaksi kita kepada orang lain.<sup>101</sup> Oleh karena itu, manajemen sebagai solusi jembatan dalam mengaplikasikan komunikasi dengan teori ilmu komunikasi yang bertujuan mencapai hasil secara efektif.

Manajemen komunikasi bila diterapkan dalam suatu yayasan merupakan alat yang mendukung dalam mencapai tujuan. Karena kunci dari suatu pengelolaan adalah komunikasi yang efektif dan efisien. Sumarni menjelaskan bahwa yayasan mempunyai peran yang penting untuk kehidupan masyarakat yaitu membantu masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan melalui pendidikan. Selain itu dengan adanya yayasan dapat membantu mencapai tujuan masyarakat pada bidang sosial baik itu kemanusiaan maupun keagamaan. Selain mempunyai peran, yayasan juga mempunyai fungsi yaitu sebagai wadah yang bersifat non profit, yayasan mempunyai fungsi untuk membantuk kesejahteraan manusia. Selain itu yayasan mempunyai fungsi memberikan perlindungan, bantuan dan juga pelayanan pada bidang sosial, keagamaan dan juga kemanusiaan.<sup>102</sup> Fungsi tersebut akan berjalan maksimal dengan adanya keefektifan manajemen komunikasi.

---

<sup>101</sup> Michael Kaye, *Communication Management*, (Sydney: rentice Hall, 1994), 8.

<sup>102</sup> Sumarni, "Peran dan Fungsi Yayasan dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah Foundation Roles and Function in Organizing Islamic School (Madrasah) Education", *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* Vol. 16 No. 2 (2018), 221.

Konsep dasar manajemen salah satunya adalah tentang pengertian, fungsi dan urgensi manajemen yang telah dijelaskan sebagaimana di atas. Hal tersebut juga telah dilengkapi dengan penjelasan pengertian, unsur-unsur dan proses komunikasi. Manajemen berperan sebagai penggerak aktivitas komunikasi dalam usaha pencapaian tujuan komunikasi.

Fungsi manajemen memiliki hubungan dengan unsur-unsur komunikasi. Ketika komunikator menyampaikan pesan ke komunikan dan pesan tersampaikan maka komunikasi tersebut dikatakan berhasil dalam mencapai tujuan. Peran manajemen adalah bagaimana mengelola komunikasi tersebut. Komunikasi sebagai alat untuk mempengaruhi dan mengelola sistem di organisasi/ sistem yang berkembang dengan didukung adanya kompetensi dari orang yang berada dalam sistem tersebut. Hal ini merupakan asas atau dasar dari manajemen komunikasi. Dari pernyataan tersebut diperkuat beberapa pendapat dari para tokoh ahli tentang manajemen komunikasi diantaranya sebagai berikut:

1) Manajemen Komunikasi Menurut Stephen Robbins

Pembahasan manajemen komunikasi dilihat dari kacamata Robbins tidak sepenuhnya membahas satu *point* manajemen komunikasi. Robbins memecahnya menjadi dua *point* yang memiliki subbab masing-masing yaitu manajemen dan komunikasi. Oleh karena itu, penulis menggabungkan dua teori Robbins dalam fokus penelitian ini berupa manajemen komunikasi. Penggabungan dua teori tersebut juga diterapkan oleh beberapa tokoh Indonesia seperti

Wahjono, Tommy Suprpto dan Dewi K. Soedarsono. Manajemen menurut Robbins, memiliki empat fungsi yaitu perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), memimpin (*leading*) dan pengontrolan (*controlling*).<sup>103</sup>

Pada aspek perencanaan bertujuan untuk menentukan strategi dalam mengembangkan usaha. Selanjutnya adalah melakukan pengaturan, baik tugas yang akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan, kemana akan memberikan laporan, dan bagaimana hasil evaluasinya. Pada aspek ini bertujuan memperjelas arah tujuan yang dilakukan. Aspek selanjutnya memimpin, tujuan dan fungsi ini adalah bagaimana pimpinan berkomunikasi dan memberikan motivasi kepada bawahannya, mengarahkan sesuai dengan tugas masing-masing serta menentukan bentuk komunikasi apa yang efektif untuk memecahkan persoalan yang dihadapi. Terakhir pengendalian, fungsi ini bertujuan melakukan evaluasi melalui pengawasan dan pengontrolan terhadap perencanaan, pengaturan, kepemimpinan yang telah dilakukan.<sup>104</sup>

Komunikasi manajerial penting, tetapi merupakan jalan dua arah. Suatu pemahaman tentang komunikasi manajerial tidaklah mungkin tanpa melihat komunikasi organisasi.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour*..., 40.

<sup>104</sup> Bob Andrian, "Manajemen Komunikasi *Entrepreneur* Usaha Mikro ..., 141.

<sup>105</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi 13 Jilid 2*..., 43.

Aspek dalam komunikasi organisasi salah satunya adalah komunikasi formal dibandingkan dengan komunikasi informal dan pola-pola aliran komunikasi.

Komunikasi formal mengacu pada komunikasi yang berlangsung dalam aturan kerja organisasi yang ditetapkan. Contohnya seorang manajer meminta karyawannya untuk menyelesaikan tugas/ sebaliknya. Komunikasi informal tidak didefinisikan dalam hierarki struktur organisasi. Ketika karyawan sedang berbincang dan lain-lain.<sup>106</sup> Arah aliran komunikasi menurut Robbins sebagai berikut:

a) Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level yang lebih rendah adalah komunikasi ke arah bawah. Para pemimpin kelompok dan para manajer menggunakannya untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian, dan menawarkan umpan balik.<sup>107</sup> Setiap komunikasi yang mengalir dari seorang manajer kepada karyawan. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan informasi, arahan, koordinasi dan mengevaluasi.

---

<sup>106</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi 13 Jilid 2*...., 43.

<sup>107</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour*...., 373.

b) Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang mengalir dari para karyawan kepada manajer. Manajer dapat menyadari apa yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, terhadap rekan kerjanya, dan terhadap organisasi secara keseluruhan.<sup>108</sup> Komunikasi ke arah atas menuju kepada level yang lebih tinggi di dalam kelompok/ organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke para petinggi, menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan, dan penyampaian permasalahan saat ini. Komunikasi ke arah atas membuat para manajer tetap waspada dengan apa yang dirasakan oleh para pekerja mengenai pekerjaan mereka, para rekan sekerja, dan organisasi secara umum.<sup>109</sup>

c) Komunikasi ke samping (*lateral communication*)

Komunikasi horizontal sering diperlukan untuk menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi. Namun, konflik dapat terjadi jika tidak memberitahu manajer tentang keputusan yang dibuat.

d) Komunikasi diagonal (*diagonal communication*)

---

<sup>108</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi 13 Jilid 2*..., 44.

<sup>109</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour*..., 373.

Komunikasi yang melintasi wilayah kerja dan tingkatan organisasi, dan dapat bermanfaat karena efisiensi dan kecepatannya. Namun, berpotensi menciptakan masalah jika tidak memberikan informasi kepada manajernya.<sup>110</sup>

Setelah mengetahui arah komunikasi, untuk mentransfer makna/ pesan antara satu orang dengan orang lain dibutuhkan suatu metode atau mode komunikasi, antara lain:

a) Komunikasi Lisan

Sarana utama dalam menyampaikan pesan adalah komunikasi lisan. Pidato, diskusi formal satu-satu dan diskusi kelompok, serta rumor secara informal atau kabar selentingan merupakan bentuk-bentuk yang terkenal dari komunikasi lisan.

Keuntungan dari komunikasi lisan adalah kecepatan dan umpan balik. Kita dapat menyampaikan sebuah pesan verbal dan menerima tanggapan dalam waktu yang sedikit. Jika penerima belum yakin dengan pesannya, maka umpan balik yang cepat memungkinkan pengirim untuk mendeteksi secara cepat dan memperbaikinya. Salah satu kelemahan utama pada komunikasi lisan muncul saat sebuah pesan harus melewati sejumlah

---

<sup>110</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi 13 Jilid 2*..., 45.

orang; semakin banyak orang semakin besar resiko terjadi penyimpangan.<sup>111</sup>

b) Komunikasi Melalui Tulisan

Komunikasi secara tulisan meliputi surat, *e-mail*, pesan singkat, organisasional secara berkala, dan banyak metode lain yang menyampaikan tulisan dengan kata-kata atau symbol. Dengan menjadikannya dalam bentuk tertulis, mereka yang harus melaksanakan rencana tersebut dapat setiap saat melihatnya lagi sepanjang dibutuhkan. Komunikasi tertulis diperoleh dari prosesnya sendiri, biasanya lebih berhati-hati dengan kata-kata tertulis daripada kata-kata lisan. Pesan tertulis juga memiliki kelemahan. Komunikasi ini memakan waktu, kelemahan terbesar lainnya adalah umpan balik atau tiadanya umpan balik. Hasilnya adalah pengiriman sebuah memo tidak merupakan jaminan bahwa memo tersebut diterima, dan jika diterima pun, tidak ada jaminan bahwa penerimanya akan menerjemahkannya atau memahaminya seperti yang dimaksudkan si pengirim.<sup>112</sup>

c) Komunikasi Nonverbal

---

<sup>111</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour*....., 374.

<sup>112</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour*....., 375.



Komunikasi nonverbal meliputi gerakan tubuh, intonasi atau tekanan yang kita berikan pada kata-kata kita, mimic wajah, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima pesan. Dapat dikatakan bahwa setiap gerakan tubuh memiliki arti dan tidak ada gerakan yang sama sekali kebetulan.

Misalnya, melalui bahasa tubuh kita mengatakan, “Tolonglah saya yang kesepian ini”; “Bawalah aku, aku sedang sendiri”; “Tinggalkan saya sendiri, saya sedang tertekan.” Dan jarang sekali kita mengirimkan pesan-pesan kita itu secara sadar. Kita memerankan keadaan kita dengan bahasa tubuh nonverbal. Kita mengangkat satu alis mata untuk menyatakan ketidak yakinan. Kita menggosok hidung untuk menyiratkan kebingungan kita. Kita melipat lengan untuk mengisolasi diri kita atau untuk melindungi diri kita. Kita mengangkat bahu kita untuk menggambarkan sikap acuh tak acuh kita, mengedipkan satu mata untuk menjelaskan keintiman, menjentikkan jari untuk ketidaksabaran, menepuk dahi untuk kelalaian.<sup>113</sup>

Bahasa tubuh memberi bobot tambahan, dan sering kali memperumit komunikasi verbal. Suatu posisi atau gerak tubuh tidak dengan sendirinya memiliki arti yang jelas atau universal, tetapi manakala terhubung dengan

---

<sup>113</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour*..., 375.

bahasa yang diucapkan, hal ini memberikan arti yang lebih penuh pada pesan si pengirim.

Sebelum komunikasi dilakukan, suatu tujuan yang dinyatakan sebagai pesan yang akan disampaikan harus ada. Pesan tersampai melalui proses komunikasi. Hasilnya adalah perpindahan makna dari satu orang ke orang lain. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku dan keadaan organisasi dalam beberapa cara. Misalnya penanganan rumor/ desas-desus/ kabar burung secara menyeluruh. Peran manajemen komunikasi dalam hal ini adalah manajemen meminimalkan konsekuensi negatif dari desas-desus dengan cara membatasi jangkauan dan dampaknya.

## 2) Manajemen Komunikasi Menurut Owen Hargie, David Dickson dan Dennis Tourish

Teori ini menekankan pada manajer dalam menerapkan manajemen komunikasi. Owen Hargie dkk mengungkapkan bahwa seorang manajer bertanggung jawab atas kinerja satu atau lebih orang dalam suatu organisasi.<sup>114</sup> Manajer dalam semua tingkatan terlibat dalam empat jenis kegiatan utama yaitu:

- a) Perencanaan (*Planning*). Hal ini termasuk menentukan prioritas, menetapkan sasaran dan target waktu, dan

---

<sup>114</sup> Owen Hargie, David Dickson dan Dennis Tourish, *Communication Skills for Effective Management*, (New York: Palgrave Macmillan, 2004), 7.

menyusun rencana tindakan untuk memenuhi tujuan organisasi.

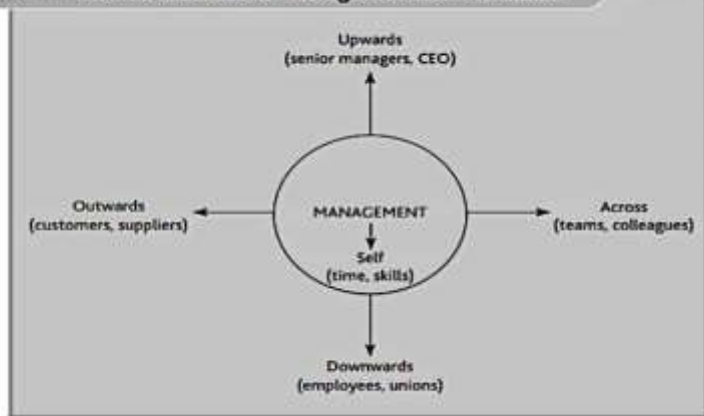
- b) Pengorganisasian (*Organizing*). Manajer mengarahkan dan mengkoordinasikan pekerjaan, membuat keputusan, memantau pengeluaran, dan mengalokasikan tugas kepada individu dan tim.
- c) Memimpin (*Leading*). Hal ini melibatkan dalam memotivasi staff untuk bekerja secara optimal, mengarahkan dan menilai staff saat melakukan tugas, menjaga hubungan yang baik dan mengalokasikan *rewards* dan sanksi untuk memastikan kepatuhan.
- d) Evaluasi (*Evaluating*). Untuk mengevaluasi dengan mengukur output dan kinerja kerja, membandingkan dengan target yang ditetapkan dan menyusun rencana baru yang diperlukan.<sup>115</sup>

Level dimana manajer harus menggunakan ketrampilan komunikasi yaitu:

---

<sup>115</sup> Owen Hargie, David Dickson dan Dennis Tourish, *Communication Skills for Effective .....*, 8.

Figure 1.1 The five directions of management communication



Gambar 2.3 Lima Arah Komunikasi Manajemen<sup>116</sup>

Dari gambar diatas menjelaskan bahwa Manajer menggunakan ketrampilan komunikasinya dalam lima arah yaitu arah keatas (manajer senior, CEO), arah seberang (tim, rekan), arah keluar (pelanggan, pemasok), dan arah kebawah (para karyawan, serikat pekerja). Manajer harus berkomunikasi secara efektif baik secara tertulis, *face to face*, di telpon, dengan atasan, bawahan, rekan kerja dan dengan orang-orang diluar.

*Style* manajemen merupakan unsur yang menentukan keberhasilan organisasi. Manajemen dapat bersifat *continuum* antara lain:

---

<sup>116</sup> Owen Hargie, David Dickson dan Dennis Tourish, *Communication Skills for Effective ....*, 9.

- a) Manajemen dengan penekanan (*Management by suppression*). Sering disebut sebagai kepemimpinan reaksioner. Manajer memiliki peran sebagai pengarah (*directive*). Keputusan diambil dan harus untuk dipatuhi.
  - b) *Management by expression*. Dalam hal ini manajer mencari persetujuan dan sering disebut sebagai kepemimpinan visioner. Pemimpin mencari dan memperhatikan umpan balik dari karyawan. Arus komunikasi ke segala arah.<sup>117</sup>
- 3) Manajemen Komunikasi Menurut Michael Kaye

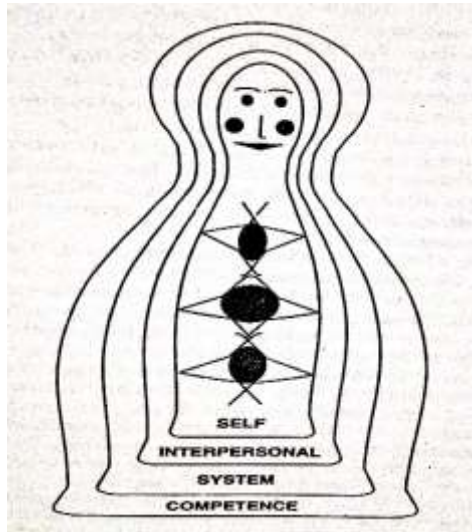
Manajemen komunikasi mengharuskan kita untuk mengembangkan kemampuan reseptif dan ekspresif, dengan kata lain untuk mendekode dan menyandikan makna yang dimaksudkan secara akurat. Inti dari manajemen komunikasi adalah proses mengkoordinasikan interpretasi atau makna yang ditafsirkan oleh orang yang berinteraksi.<sup>118</sup> Mengkoordinasikan interpretasi melibatkan pemahaman dan negosiasi makna antara dua orang atau lebih. Selain itu, Kaye menganalogikan manajemen komunikasi dengan Boneka Matouschka Rusia yang terbungkus dalam boneka yang besar. Model boneka Matouschka Rusia yang memiliki beberapa lapisan ini, menggambarkan manusia yang harus kompeten dalam berbagai level komunikasi pada

---

<sup>117</sup> Owen Hargie, David Dickson dan Dennis Tourish, *Communication Skills for Effective .....*, 8-10.

<sup>118</sup> Michael Kaye, *Communication Management .....*, 12.

kehidupannya. Empat lapisan “Model Boneka Matouschka” terdiri dari: (1) *Self*, (2) *Interpersonal*, (3) *System*, dan (4) *Competence*.



Gambar 2.4 Model Boneka Matouschka Michael Kaye<sup>119</sup>

*Self* adalah langkah pertama menuju pengelolaan diri yang efektif. Boneka *self* adalah komponen intrapersonal dari model manajemen komunikasi. Membungkus boneka *self* adalah boneka *interpersonal*. Pada titik ini fokusnya adalah bagaimana *self* berhubungan dengan orang lain. Boneka ketiga adalah boneka *system*. Memfokuskan bahwa orang dapat mempengaruhi sistem yang dapat berkembang atau sebaliknya. Terakhir boneka keempat yang membungkus semua adalah boneka *competence*. Seseorang dapat dinilai

---

<sup>119</sup> Michael Kaye, *Communication Management* ....., 11.

*competence* ketika mereka menunjukkan kemampuan untuk mengubah baik sistem dan orang lain yang berada di dalam sistem tersebut.<sup>120</sup>

Manajemen komunikasi berfungsi sebagai titik referensi yang berguna untuk menentukan tingkat kompetensi komunikasi dan pada akhirnya untuk merancang strategi dalam perubahan yang diinginkan kepada orang-orang atau sistem dimana mereka berkeja. Inti dari manajemen komunikasi adalah bagaimana proses mengkoordinasikan interpretasi atau makna yang ditafsirkan oleh orang yang berinteraksi. Istilah kompetensi dalam komunikasi menunjukkan bahwa orang yang berinteraksi saling memahami satu sama lain.<sup>121</sup>

Abidin mengungkapkan bahwa model Boneka Matouschka mempunyai makna lain, yaitu konsep manajemen komunikasi menyadarkan bahwa dalam berkomunikasi mengawali dengan paling dalam. *Self*, artinya manusia berkomunikasi secara intrapersonal dengan dirinya. Selanjutnya, pada bagian *interpersonal*, manusia harus mampu berkomunikasi dengan orang lain. Pada bagian ketiga, manusia sebagai makhluk sosial hidup dalam system atau aturan yang berlaku dalam masyarakat. Pada bagian

---

<sup>120</sup> Michael Kaye, *Communication Management* ...., 10-11.

<sup>121</sup> Michael Kaye, *Communication Management* ...., 11-12.

terakhir, yaitu kemampuan seorang individu untuk melakukan perubahan dalam sistem masyarakat.<sup>122</sup>

Dengan demikian, ciri khas dari teori Kaye bahwa komunikasi diterapkan dalam teori Model Boneka Motouschka yang isinya berawal dari *self*, selanjutnya berkomunikasi dengan orang lain. Setelah itu, sebagai makhluk social dan adanya sistem (*people in system*) maka terjadi komunikasi kelompok. Terakhir, seorang individu memiliki kemampuan dan kekuasasn untuk mengubah sistem yaitu sistem komunikasi di satu lembaga. Sedangkan point manajemennya adalah cara mengelola proses komunikasi tersebut.

#### 4) Manajemen Komunikasi Menurut John M. Ivancevich

Secara teoretis, manajer yang ingin berkomunikasi secara efektif dapat menggunakan pendedahan dan balikan untuk memperluas wilayah pengertian bersama yaitu Arena.<sup>123</sup> Komunikasi yang efektif adalah pemahaman bersama antara orang yang menyamaikan pesan dan orang yang menerima pesan.<sup>124</sup> Apabila sebuah organisasi sampai pada titik dimana komunikasi tidak seefektif yang seharusnya

---

<sup>122</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 140.

<sup>123</sup> John M. Ivancevich, James L.Gibson dan James H. Donnelly, *Organizations, 5<sup>th</sup> Edition*, terj. Savitri Soekrisno dan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1994), 113.

<sup>124</sup> John M. Ivancevich dkk, *Organizational Behavior and ....*, 116.



maka organisasi tersebut tidak akan berfungsi seefektif yang seharusnya.

Penerapan manajemen komunikasi Ivancevich terlihat dalam penerapan gaya manajerial seorang manajer dalam berkomunikasi. Seorang manajer yang baik harus menjadi pengirim pesan dan penerima sinyal pesan yang baik. Mereka tidak hanya berusaha dapat dipahami, tapi juga dapat memahami. Gaya manajerial dapat diidentifikasi sebagai berikut:

a) Tipe A

Manajer yang tidak menggunakan pendedahan atau balikan. Manajer tipe A merupakan komunikator antarpribadi yang buruk. Mereka adalah pemimpin otokratis yang bersikap menjauh dan dingin terhadap orang lain.

b) Tipe B

Manajer tipe B berusaha membina hubungan baik dengan bawahan tetapi tidak mampu mengungkapkan perasaannya secara terbuka. Komunikasi antarpribadi para manajer tipe B sering tidak efektif karena bawahan tahu bahwa manajer tipe ini tidak mengungkapkan perasaannya.

c) Tipe C

Manajer tipe C hanya tertarik pada gagasan mereka sendiri dan bukan gagasan serta pendapat orang lain. Biasanya mereka bukan komunikator yang efektif karena

bawahan sadar bahwa manajer hanya ingin memberitahukan dan bukan berkomunikasi.

d) Tipe D

Manajer tipe D merasa bebas mengungkapkan perasaan mereka kepada orang lain dan menerima ungkapan perasaan orang lain. Mereka adalah orang yang paling efektif dalam komunikasi antarpribadi.<sup>125</sup>

Sebuah organisasi memungkinkan terjadinya komunikasi dalam empat arah yang berbeda: komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal.

a) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir mengalir dari individu yang berada pada kedudukan lebih tinggi dalam hierarki organisasi kepada mereka yang berada pada kedudukan lebih rendah.

b) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas merupakan komunikasi yang mengalir pada individu dari hierarki kedudukan yang lebih rendah dalam struktur organisasi kepada mereka yang berada pada kedudukan yang lebih tinggi. Salah satu bentuk komunikasi ke atas yang paling sering ditemukan adalah kotak saran, rapat-rapat kelompok, dan protes mengenai prosedur.

---

<sup>125</sup> John M. Ivancevich, James L. Gibson dan James H. Donnelly, *Organizations, 5<sup>th</sup> Edition* ...., 113-114.

c) Komunikasi Horizontal

Ketika seorang pemimpin utama dalam departemen akuntansi berkomunikasi dengan pemimpin utama departemen pemasaran menyangkut sebuah perkuliahan yang ditawarkan dalam sebuah sekolah tinggi administrasi niaga, komunikasi yang terjadi bersifat horizontal. Walaupun aliran komunikasi vertikal (ke atas dan ke bawah) merupakan hal-hal utama yang dipertimbangkan dalam merancang sebuah organisasi, organisasi yang efektif memerlukan juga komunikasi horizontal.

d) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal penting dalam situasi-situasi dimana para anggotanya tidak dapat berkomunikasi dengan efektif melalui jalur-jalur komunikasi yang konvensional.<sup>126</sup>

Keempat arah tersebut akan menentukan bagaimana pengaruh komunikasi yang digunakan. Jika individu dapat menggunakannya dengan baik maka komunikasi akan berjalan efektif guna mencapai tujuan. Sebaliknya, komunikasi akan mengalami hambatan bila individu dengan individu lain tidak bisa menerapkan alur komunikasi tersebut secara efektif.

5) Manajemen Komunikasi Menurut Tommy Suprpto

Esensi dari kegiatan komunikasi adalah tercapainya tujuan diselenggarakannya kegiatan komunikasi tersebut.

---

<sup>126</sup> John M. Ivancevich dkk, *Organizational Behavior and....*, 112-113.

Kegiatan komunikasi memerlukan adanya tujuan. Untuk mencapai tujuan diawali ide dari sumber/ komunikator sampai dengan dipahaminya ide tersebut oleh komunikan. Sehingga untuk mencapai tujuan komunikasi secara efektif perlu dikelola secara efektif.

Salah satu tujuan komunikasi adalah mengubah tingkah laku individu. Untuk mencapai itu harus melalui berbagai tahapan atau proses komunikasi dengan pendekatan manajerial. Pendekatan manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit.<sup>127</sup>

Dengan demikian, agar komunikasi dapat mencapai tujuan secara efektif, maka setiap unsur yang ada dalam proses komunikasi perlu dikelola sedemikian rupa dengan mengaitkan beberapa fungsi manajemen, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Hal ini menjadi lebih jelas apabila digambarkan dalam matrik berikut:

FUNGSI MANAJEMEN	UNSUR-UNSUR KOMUNIKASI				
	KOMUNIKATOR	PESAN	MEDIA	KHALAYAK	EFEK
<i>PLANNING</i>	V	V	V	V	V
<i>ORGANIZING</i>	V	V	V	V	V
<i>ACTUATING</i>	V	V	V	V	V
<i>CONTROLLING</i>	V	V	V	V	V

Tabel 2.1 Matrik Hubungan Fungsi Manajemen dan Unsur-unsur Komunikasi<sup>128</sup>

<sup>127</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Ilmu Manajemen* ...., 139.

<sup>128</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Ilmu Manajemen* ...., 139.

Berdasarkan matrik tersebut, maka yang harus dilakukan para manajer program komunikasi adalah:

- a) Menyusun perencanaan untuk komunikator, pesan, media, khalayak dan rencana pengaruhnya.
- b) Mengorganisasikan komunikator, pesan media, khalayak, dan pengaruh yang diinginkan.
- c) Menggiatkan komunikator, pesan, media dan pengaruh yang diinginkan.
- d) Mengontrol/ mengawasi komunikator, penyajian pesan, pemilihan dan penggunaan media, pemilihan, dan penetapan khalayak serta pengaruh yang diharapkan.<sup>129</sup>

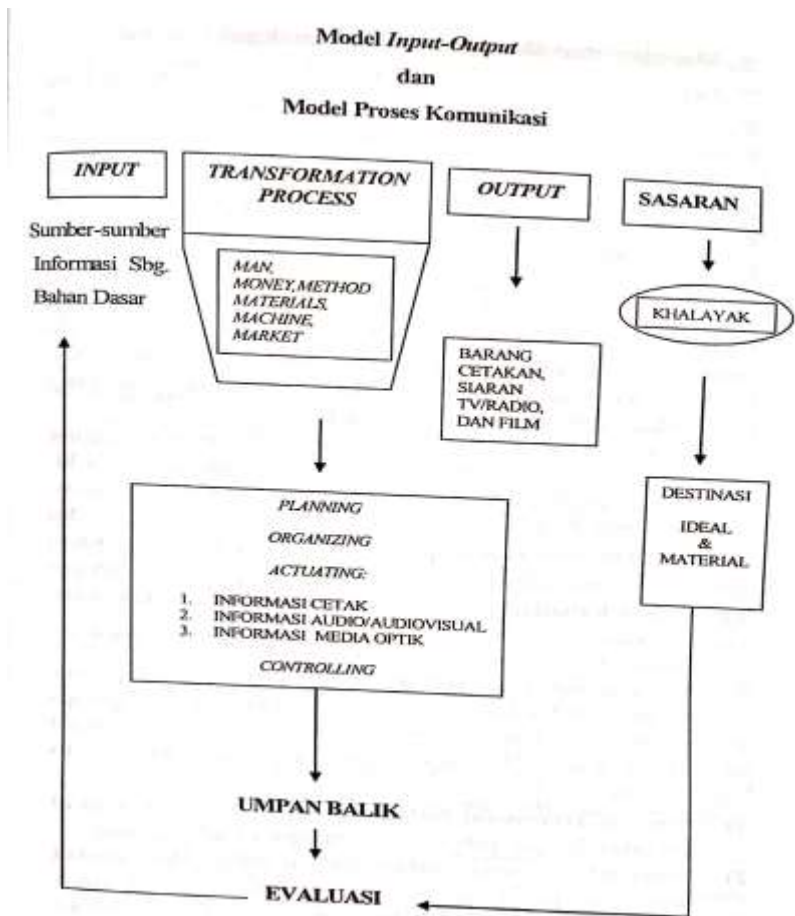
Dari matrik tersebut memiliki gambaran bagaimana mengelola aktivitas komunikasi agar mampu mencapai sasaran dan tujuan diselenggarakannya kegiatan komunikasi. Selain itu, para pelaku komunikasi setidaknya harus mengetahui seluk-beluk ilmu manajemen dan ilmu komunikasi. Apabila ada keinginan bersama untuk menyukseskan penyelenggaraan komunikasi secara efektif.

Adapun perpaduan ilmu manajemen (pendekatan model *input- output* dari Henry Fayol) dan ilmu komunikasi (pendekatan model komunikasi matematik dari Shanon & Weaver), dijabarkan berikut:<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Ilmu Manajemen* ....., 140.

<sup>130</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Ilmu Manajemen* ....., 140.



Gambar 2.5 Model Input-Output dan Model Proses Komunikasi<sup>131</sup>

6) Manajemen Komunikasi Menurut Dewi K. Soedarsono

Komunikasi dalam sebuah organisasi atau lembaga dipahami sebagai jaringan kerja yang dirancang dalam suatu sistem dan proses untuk mengalihkan informasi dari seseorang atau sekelompok orang kepada seseorang atau

<sup>131</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Ilmu Manajemen* ..., 141.

sekelompok orang guna tercapainya tujuan lembaga tersebut. Jaringan kerja yang dimaksud disini adalah jaringan komunikasi yang berupa pola hubungan antar manusia.

Implementasi dari unsur-unsur proses komunikasi adalah bagaimana manajer (pimpinan organisasi) mempunyai gagasan besar untuk memanfaatkan komunikasi organisasi; mulai dari penyusunan rencana, mengorganisasikan seluruh kegiatan dengan dukungan sumber daya manusia (SDM), mengarahkan, mengawasi sampai dengan mengevaluasi seluruh kegiatan tersebut hingga tujuan tercapai.<sup>132</sup>

Kegiatan komunikasi organisasi dapat berjalan efektif bila manajer mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen melalui sistem manajemen komunikasi yang terpadu, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6 Implementasi Fungsi-fungsi Manajemen dalam Kegiatan Komunikasi di Organisasi<sup>133</sup>

<sup>132</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi Teori ....*, 43.

<sup>133</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi Teori ....*, 43.

Berdasarkan gambar diatas bahwa peranan komunikasi dalam kegiatan pengelolaan suatu organisasi/ lembaga, dimana manajer memegang peranan besar untuk menggerakkan aktivitas anggota organisasi secara bersama-sama guna mencapai tujuan dan hasil yang efektif.

Implementasi manajemen komunikasi ke dalam system kegiatan di organisasi/ perusahaan oleh Robbert E. Simmons yang disebut *Managerial Planning*, yaitu:

- a) *Reorganize large masses of information into simpler yet more meaningful categories.* (Mengatur kembali masa informasi yang besar menjadi kategori yang lebih sederhana namun lebih bermakna). Tahapan ini bertujuan memudahkan dalam memahami dan melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan kebijakan dan arahan pimpinan.
- b) *Differentiate important information and eliminate non essential information.* (Membedakan informasi penting dan menghilangkan informasi yang tidak penting). Tahapan ini bertujuan memilah-milah sedemikian rupa informasi mengenai pekerjaan agar pelaksana pekerjaan dapat membuat prioritas pekerjaan berdasarkan tingkatan informasinya.
- c) *View problem connected events, phenomena and concepts in an integrated context that makes it easier to make sense of, or explain what is occurring.* (Melihat masalah yang terkait peristiwa, fenomena dan konsep dalam konteks



terpadu yang membuatnya lebih mudah untuk memahami/ menjelaskan apa yang terjadi). Tahapan ini sebagai upaya untuk membuat spesifikasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, serta mampu mengantisipasi kemungkinan yang terjadi.

- d) *Formulate strategy that can serve as the basic for plans and their implementation.* (Merumuskan strategi yang dapat berfungsi sebagai dasar untuk rencana dan implementasinya). Merupakan tahapan yang sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan. Rumusan strategi yang tepat dan mudah diimplementasikan akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong terciptanya kinerja yang memuaskan.

Tahapan tersebut akan efektif bila dilakukan dengan melibatkan seluruh unsur yang terkait dalam aktivitas pengelolaan organisasi dan menjalankan secara sistematis fungsi-fungsi utama dalam manajemen yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *directing* (pengarahan), dan *controlling* (pengawasan).<sup>134</sup> Oleh karena itu, pendekatan manajemen komunikasi merupakan dasar dalam menetapkan hubungan antara kemampuan berkomunikasi dengan system yang menggerakkan aktivitas yaitu manajemen.

---

<sup>134</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi Teori ....*, 48-49.

## 7) Manajemen Komunikasi Menurut Sentot Imam Wahjono

Di dalam perusahaan obyek komunikasi adalah seluruh fungsi manajemen yang meliputi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) sedang subjek komunikasi adalah seluruh komponen yang ada dalam perusahaan, mulai dari top manajemen sampai dengan karyawan.<sup>135</sup> Komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam suatu kelompok/ organisasi yaitu:

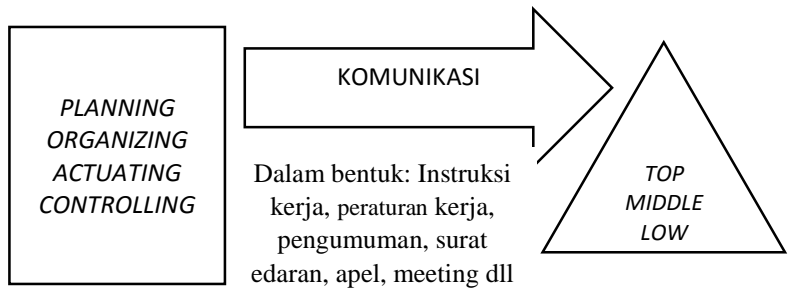
- a) Fungsi kendali (kontrol/ pengawasan): komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota organisasi agar mereka mematuhi semua aturan dan hierarki wewenang dalam organisasi.
- b) Fungsi motivasi, yaitu dengan komunikasi dapat menjelaskan pada para anggota apa yang harus dikerjakan dan bagaimana dapat bekerja dengan baik.
- c) Fungsi pengungkapan emosi, dengan komunikasi para anggota dapat mengungkapkan kekecewaan, atau rasa puas yang mereka rasakan.
- d) Fungsi informasi, dengan komunikasi semua keputusan dapat diambil dan dapat diteruskan pada semua anggota organisasi.<sup>136</sup>

Sebagaimana hubungan komunikasi dengan fungsi manajemen sebagai berikut:

---

<sup>135</sup> Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi*..., 218.

<sup>136</sup> Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi*..., 218.



Gambar 2.7 Hubungan Komunikasi dengan Fungsi Manajemen <sup>137</sup>

Komunikasi menjadi titik penting karena segala proses perencanaan dan pengorganisasian tidak akan dapat dijalankan dengan baik tanpa komunikasi yang baik. Pada hakikatnya komunikasi adalah proses penyampaian pesan dengan maksud memperoleh pengertian (persepsi) yang sama.<sup>138</sup> Berdasarkan gambar diatas, Wahjono menerapkan teori fungsi manajemen Robbins yang diaplikasikan dengan komunikasi (instruksi kerja, peraturan kerja dan lain-lain) dengan arah aliran komunikasi ke bawah (*top, middle, low*).

### 3. Urgensi Manajemen Komunikasi

Urgensi manajemen komunikasi berkaitan dalam peran manajemen dalam komunikasi dan fungsi serta tujuan komunikasi dalam manajemen. Manusia menggunakan 75%

<sup>137</sup> Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi*..., 219.

<sup>138</sup> Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi*..., 218.

waktunya untuk berkomunikasi karena komunikasi pada hakikatnya menyentuh segala aspek kehidupan. Peran manajemen dalam komunikasi sebagai berikut:

a. Komunikasi menentukan kualitas manajemen

Manajemen merupakan proses yang khas terdiri atas tindakan perencanaan dan pengorganisasian. Penggerakan dan pengendalian menentukan dalam pencapaian sasaran yang telah ditentukan melalui sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Untuk melaksanakan semua fungsi manajemen, dibutuhkan komunikasi untuk mencapai tujuan.

b. Komunikasi menentukan kualitas kepemimpinan

Komunikasi memiliki hubungan erat dengan kepemimpinan, bahkan dapat dikatakan bahwa tidak ada kepemimpinan tanpa komunikasi. Kemampuan berkomunikasi menentukan berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, terutama dalam mempengaruhi bawahannya. Inilah hakikat dari suatu manajemen dalam organisasi.<sup>139</sup>

Fungsi dan tujuan komunikasi dalam manajemen yaitu 1) kendali, 2) motivasi, 3) pengungkapan emosional, dan 4) informasi.<sup>140</sup> Dengan demikian fungsi dan tujuan komunikasi dalam manajemen bahwa komunikasi untuk mengendalikan perilaku. Komunikasi juga memacu motivasi dengan

---

<sup>139</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 56.

<sup>140</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 57.

menjelaskan kepada orang lain segala sesuatu yang harus dilakukan, cara bekerja dan hal-hal yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja. Komunikasi sebagai pengungkapan emosi, komunikasi yang terjadi dalam kelompok menunjukkan kekecewaan dan kepuasan yang dirasakan komunikator dan komunikan. Selain itu, komunikasi memberi informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan.

#### **D. PROSES MANAJEMEN KOMUNIKASI**

##### **1. Perencanaan Komunikasi**

Setiap komunikasi ada kalanya memiliki hambatan atau kegagalan dalam berkomunikasi. Untuk meminimalkan tingkat kegagalan komunikasi, sebelum melakukan kegiatan penyampaian pesan, dibuatlah perencanaan komunikasi. Perencanaan komunikasi ditujukan untuk merancang dan melaksanakan program komunikasi karena kegiatan ini adalah sesuatu yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Robin Mehall yang dikutip oleh Abidin, perencanaan komunikasi adalah dokumen tertulis yang menggambarkan segala hal yang harus dilakukan berhubungan dengan komunikasi dalam mencapai tujuan sehingga tujuan tersebut dapat dicapai, dan kepada siapa program komunikasi ditujukan dengan peralatan dan dalam jangka waktu berapa lama

hal itu bisa dicapai, dan cara mengukur (evaluasi) hasil-hasil yang diperoleh dari program tersebut.<sup>141</sup>

Tujuan perencanaan komunikasi adalah untuk membantu pencapaian tujuan masyarakat. Pencapaian tujuan ini memerlukan serangkaian aktivitas yang melibatkan berbagai aspek, berbagai manusia dan bergerak dalam dimensi waktu yang akan datang yang sifat dan keadaannya tidak dapat ditentukan dengan pasti. Pencapaian tujuan akan berhasil dengan efektif dan efisien apabila dilakukan dengan perhitungan yang matang, adanya kesamaan pandangan, kesamaan persepsi, dan adanya koordinasi dari para elemen yang terlibat dalam pencapaian tujuan.

Secara teoretis, Tani Handoko menyatakan dua alasan dasar diperlukan perencanaan, yaitu:

- a. *Protective Benefit*, dihasilkan dari pengurangan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan;
- b. *Positive Benefit*, dalam bentuk meningkatnya keberhasilan pencapaian tujuan. Komunikasi dengan serangkaian fungsi yang melekat padanya dikehendaki untuk memberikan efek kepada khalayak luas.<sup>142</sup>

Mengkaji perencanaan komunikasi, pendekatan system (*the system approach*) merupakan salah satu jalan terbaik untuk memahami perencanaan komunikasi. Pendekatan ini melihat bahwa permasalahan perencanaan komunikasi tidak dapat

---

<sup>141</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 89.

<sup>142</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 1997), 19.

dianalisis dengan membagi-bagi persoalan secara terpisah.<sup>143</sup> Oleh karena itu, perencanaan komunikasi adalah peristiwa yang sangat kompleks. Permasalahan tersebut harus dilihat sebagai kesatuan system dari unsur-unsur yang berkaitan yang saling berinteraksi.

Adapun langkah-langkah perencanaan komunikasi antara lain sebagai berikut:

a. Menganaisis Masalah

Sebelum merumuskan masalah, harus dideskripsikan latar belakang masalah yang berisi alasan permasalahan itu muncul dan menarik bagi perencana, serta cara perencanaan dibuat untuk memecahkan masalah. Dalam melakukan analisis masalah, perhatian diarahkan pada factor-faktor yang menyebabkan perbedaan (*gap*) antara perilaku khalayak sasaran dan hal-hal yang diinginkan/ yang hendak dituju.

b. Menganalisis Khalayak

Khalayak sasaran yang dimaksud adalah kelompok populasi yang akan dijangkau oleh program komunikasi yang akan dibuat. Semua komunikator harus mampu membuat pesan yang sesuai dengan karakteristik khalayaknya sehingga pesan tersebut dapat efektif diterima oleh khalayaknya.<sup>144</sup>

c. Merumuskan Tujuan Komunikasi

---

<sup>143</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep .....*, 94.

<sup>144</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep .....*, 96-

Agar tujuan komunikasi menjadi lebih efektif, perencanaan harus mencerminkan tujuan komunikasi yang didukungnya. Kesalahan merumuskan tujuan akan menimbulkan kesulitan baru.

d. Pemilihan Media dan Saluran Komunikasi

Untuk berlangsungnya komunikasi, diperlukan saluran yang memungkinkan penyampaiannya pesan kepada khalayak yang dituju. Salah satu saluran tersebut adalah media massa, yaitu sarana teknis yang memungkinkan terlaksanya proses komunikasi.

e. Merencanakan Produk Media

Untuk suatu program komunikasi, tidak hanya satu medium yang dipilih, tetapi bergantung pada sasaran program komunikasi yang direncanakan.

f. Merencanakan Manajemen Komunikasi

Strategi komunikasi merupakan panduan dari perencanaan komunikasi dan manajemen komunikasi untuk mencapai suatu tujuan. Selain itu, strategi adalah factor pengoordinasi, prinsip yang menjadi penuntun, ide utama, dan pemikiran di balik program taktis.<sup>145</sup>

g. Pengembangan Pesan

Pengembangan pesan dilakukan menurut sejumlah prinsip, antara lain kesederhanaan dan keterarahan,

---

<sup>145</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 98-99.



kemudahan untuk dimengerti, ketetapan penyesaran, dan penggunaan nada pesan yang memikat.

h. Merencanakan Monitoring dan Evaluasi Komunikasi

Kegiatan untuk menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan rencana merupakan *feedback* untuk merevisi dan mengadakan penyesuaian rencana untuk periode rencana berikutnya. Dengan adanya *feedback*, perencanaan memperoleh *input* yang berharga untuk meningkatkan rencana pada tahapan berikutnya.

2. Pelaksanaan Komunikasi

Strategi dalam komunikasi adalah cara mengatur pelaksanaan operasi komunikasi agar berhasil. Menurut Abidin bahwa strategi komunikasi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai satu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah, tetapi juga harus menunjukkan tatik operasionalnya.<sup>146</sup>

Strategi komunikasi akan lebih baik diperhatikan komponen-komponen komunikasi dan factor pendukung atau penghambat pada setiap komponen, diantaranya factor kerangka referensi, factor situasi dan kondisi, pemilihan media komunikasi,

---

<sup>146</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 115.

tujuan pesan komunikasi, dan peran komunikator dalam komunikasi.

Sebagaimana aspek organisasi lainnya, merencanakan cara komunikasi sangat penting dengan berbagai alasan. Lebih lanjut, komunikasi dapat mengidentifikasi orang-orang yang membawa perubahan dan memberikan cara terbaik untuk menghadapinya, memungkinkan telaah kegiatan organisasi saat ini, dan memberikan tolok ukur untuk mengukur keberhasilan pada waktu yang akan datang. Strategi komunikasi yang dirancang untuk suatu proyek khusus atau untuk suatu periode yang sama sebagai strategi organisasi, memerhatikan beberapa hal yaitu 1) tujuan, 2) sasaran, 3) pesan, 4) instrument dan kegiatan, 5) sumber daya dan skala waktu, dan 6) evaluasi dan amandemen.<sup>147</sup>

### 3. Pengendalian Komunikasi

Fungsi pengendalian menurut Hanafi, terdiri atas tindakan dan keputusan manajer untuk memastikan bahwa hasil actual yang diperoleh konsisten dengan hasil yang diinginkan.<sup>148</sup> Pengendalian manajemen tidak berarti bahwa setiap tindakan/kegiatan harus sama dengan rencana. Pada prosesnya, pengendalian dapat berubah karena perbedaan waktu antara rencana dan kegiatan. Tujuan pengendalian manajemen adalah

---

<sup>147</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 118-120.

<sup>148</sup> Mambu Hanafi, *Manajemen, Akademi Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: YKPN, 1997),

menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dituju.

Pengendalian manajemen berfokus pada pusat pertanggungjawaban merupakan alat untuk melaksanakan strategi dan program yang telah diseleksi melalui proses perencanaan strategis. Pada prinsipnya organisasi memerlukan system pengendalian manajemen untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Struktur organisasi harus sesuai dengan desain system pengendalian manajemen karena system pengendalian manajemen berfokus pada unit-unit organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban.

Pengendalian manajemen adalah proses yang dilakukan manajer dalam memengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi. Keputusan pengendalian manajemen dibuat dalam kerangka kerja sesuai dengan strategi organisasi. Dalam proses pengendalian manajemen, keputusan yang dibuat berdasarkan prosedur dan jadwal yang dilakukan berulang-ulang. Proses pengendalian manajemen melibatkan interaksi antara individu dan interaksi tersebut tidak sistematis.<sup>149</sup>

Komunikasi juga penting dalam system pengendalian manajemen yang merupakan alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi agar kinerja yang dilakukan oleh pihak

---

<sup>149</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 123-125.

manajemen dapat berjalan lebih efisien dan lancar. Hal-hal yang dimonitor atau diatur dalam system pengendalian manajemen adalah kinerja dari perilaku manajer dalam mengelola organisasi yang akan dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders*.<sup>150</sup>

Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (*applied behavioral science*). Pada dasarnya system ini berisi tuntutan mengenai cara menjalankan dan mengendalikan organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Pengendalian manajemen merupakan proses yang dipengaruhi oleh factor lingkungan. Faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap pengendalian manajemen adalah perilaku organisasi dan pusat pertanggungjawaban.<sup>151</sup>

Operasional teori pengendalian dan hubungannya dengan manajemen meliputi antara lain:

a. Pengendalian tugas

Pengendalian tugas adalah proses yang menjamin bahwa tugas yang telah ditentukan dikerjakan secara efektif dan efisien. Pengendalian tugas cenderung pada kegiatan operasional. Perbedaan antara pengendalian tugas dan pengendalian manajemen adalah pengendalian tugas lebih merupakan sesuatu yang *scientific*, sedangkan pengendalian

---

<sup>150</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 127.

<sup>151</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 127-128.

manajemen tidak demikian karena manusia merupakan factor penting dalam proses pengendalian manajemen dan manusia tidak hanya diungkapkan atas dasar suatu persamaan.

b. Hubungan pengendalian manajemen

Hubungan pengendalian manajemen meliputi:

1) Hubungan pengendalian manajemen dengan perencanaan dan pengendalian

Sebagian orang dalam organisasi melakukan perencanaan dan sebagian lagi dalam bidang pengendalian. Banyak manajer melakukan pengendalian, tetapi sifat pengendalian itu berbeda dalam penerapannya untuk penetapan strategi, pengendalian manajemen, dan pengendalian tugas. Oleh karena itu, perencanaan dan pengendalian bukan mereka kegiatan terpisah, melainkan saling berkaitan.<sup>152</sup>

2) Hubungan pengendalian manajemen dengan *internal auditing*

Pengendalian manajemen adalah aktivitas yang dilakukan oleh manajer. Selain itu, *internal auditing* adalah kegiatan staf yang bertujuan untuk menjamin keakuratan informasi sesuai dengan aturan kesalahan

---

<sup>152</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 129.

yang minimum terhadap pelaporan asset dan menjamin pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> Yusuf Zainal Abidin, *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep ....*, 130.

### **BAB III**

## **IMPLEMENTASI MANAJEMEN KOMUNIKASI DI YAYASAN *TARBIYATUL ISLAHIYAH* KEBAGUSAN PEMALANG**

### **A. Selayang Pandang Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang**

#### **1. Sejarah Singkat Berdirinya Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan**

Yayasan adalah kumpulan dari sejumlah orang yang terorganisasi dan dilihat dari segi kegiataanya, lebih tampak sebagai lembaga sosial. Tujuan dari yayasan sendiri dalam undang-undang, diperinci lebih lanjut menjadi tiga yaitu: yang bersifat social, yang bersifat keagamaan, dan yang bersifat kemanusiaan. Tetapi dalam pengertian social sendiri bukan berarti yayasan tidak boleh sama sekali menjalankan kegiatan usaha untuk mengumpulkan dana-dana.<sup>1</sup> Yayasan sebagai salah satu badan hukum privat mempunyai maksud dan tujuan bersifat sosial, keagamaan, dan kemanusiaan. Dalam aktivitasnya, yayasan semata-mata tidak untuk mencari keuntungan, meskipun kenyataannya unsur keuntungan tidak dapat diabaikan.<sup>2</sup>

Berdirinya yayasan dengan nama Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* memiliki history yang panjang. Nama yayasan yang

---

<sup>1</sup> Putri Septia dkk, "Implementasi Fungsi Sosial Yayasan Berdasarkan Hukum Yayasan", *Pactum Law Journal* Vol. 1 No. 1 (2017), 77.

<sup>2</sup> Suryarama, "Peran Yayasan dalam Pengelolaan Bidang Pendidikan pada Perguruan Tinggi Swasta", *Jurnal Organisasi dan Manajemen* Vol. 5 No. 1 (2009), 58.

semula bernama Yayasan Pondok Pesantren *Al-Islah* sempat berganti nama menjadi Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* karena proses pengurusan administrasi SK Kemenkumham tentang Yayasan. Pengajuan SK Kemenkumham ini dilakukan sejak bulan Agustus 2018 dan awal maret 2019 Akta notaris dan SK Kemenkumham sudah didapatkan untuk yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*.

Menurut Zainudin, ketika mengurus SK Kemenkumham ini kami mengajukan dengan nama Yayasan Pondok Pesantren *Al-Islah* tetapi dalam prosesnya terdapat kendala bahwa nama *Al-Islah* sudah banyak dan saran dari Notaris untuk mencari nama lain. Abah Kiai selaku pengasuh dan ketua yayasan ingin tetap mempertahankan nama Yayasan Pondok Pesantren *Al-Islah*, tetapi melihat kondisi tersebut Abah mengambil kebijakan mengganti dengan nama *Tarbiyatul Islahiyah* yang diambil dari kata *Al-Islah*.<sup>3</sup>

Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* berlokasi di Desa Kabagusan tepatnya di RT. 12 Rw. 02 Desa Kebagusan Kecamatan Ampelgading Kabupaten Pemalang Provinsi Jawa Tengah. Dilihat dari runtutan sejarah berdirinya yayasan yang dibina oleh KH. Zen Ahmad Syamsari, bermula dari berdirinya Pondok Pesantren Putra Putri *Al-Islah* Kebagusan yaitu dilatar belakangi semangat perjuangan dalam mendakwahkan agama Islam oleh

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah dan atau Lurah Pondok Pesantren Al-Islah Kebagusan, Muhammad Zainudin, pada Sabtu 16 Maret 2019.



KH. Zen Ahmad Syamsari yang merupakan alumni pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Beliau menimba ilmu di pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal kurang lebih 25 tahun. Setelah pulang dari menimba ilmu, pada tahun 1990, KH. Zen Ahmad Syamsari berinisiatif mendirikan pondok pesantren karena beberapa alasan diatas, walaupun saat itu beliau masih menjabat sebagai Lurah pondok APIK Kaliwungu. Baru pada tahun 1991 pondok pesantren Al-Islah Kebagusan Ampelgading Pemalang dapat terwujud dan diresmikan pada tanggal 2 Mei 1991 bertepatan dengan tanggal 28 Syawal 1412 Hijriyah.

Hal ini diperkuat lebih lanjutan hasil wawancara dengan KH. Zen Ahmad Syamsari, yang menyatakan:

Saya mendirikan pondok karena berawal dari inisiatif saya sendiri. Dulu sebelum pesantren ini berdiri desa kami ini terkenal dengan anak-anaknya yang nakal, termasuk jika ada perkelahan di tempat-tempat orang hajatan rata-rata di dominasi oleh anak Kebagusan. Namanya sich Kebagusan tapi masyarakatnya ..... Kata orang tua saya dulu Kebagusan itu "*baguse sepisan*" (bagusnya hanya satu kali), sisanya jelek semua. Sehingga dari sini sangat di perlukan pendidikan moral keagamaan yang mampu menjadi kendali dalam menghadapi hal tersebut. Sehingga pada saat itu, saya didukung oleh tokoh pemerintah dan tokoh masyarakat untuk mendirikan pondok pesantren.<sup>4</sup>

Seiring berjalannya waktu yang semakin modern, ide mengiprahkan pendidikan semakin kuat dengan keinginan mendirikan SMP *Al-Islah Plus*. Pada tahun 2003 Abah Kiai

---

<sup>4</sup> I. W. KY. MKPY. 020719

mendirikan yayasan sebagai penompang lembaga pendidikan yang nanti akan didirikan sekaligus dijalankan. Usaha pendirian yayasan terselesaikan dengan adanya akta notaris pendirian yayasan pada tanggal 16 April 2004 dengan nama Yayasan Pondok Pesantren *Al-Islah*. Pada tahun 2005 pendirian sekolah menengah pertama yang disingkat SMP *Al-Islah* Plus Ampelgading. Dilanjut pada tahun 2010 pendirian sekolah menengah kejuruan yang disingkat SMK *Al-Islah* Plus Ampelgading. Kemudian pada tahun 2011 pendirian PAUD non formal yang bernama KB *Al-Islah*. Ide dalam kiprah ilmu dan pembinaan karakter bangsa tidak terhenti sampai disini. Ide untuk mencerdaskan anak secara *Qur'ani* sejak dini melalui lembaga pendidikan formal, maka pada tahun 2018 didirikan lembaga pendidikan madrasah ibtidaiyah yang disingkat MI Tahasus Alqur'an Ampelgading.

Saat peneliti mengunjungi lokasi penelitian, Abah Kiai sempat menjelaskan sejarah berdirinya yayasan, bahwa : “Asal mulanya pondok pesantren salaf itu kira-kira sejak tahun 1991. Tahun 2004 karena saya akan membuat SMP maka harus dibuat yayasan. Sehingga yayasan bermula dari tahun 2003 dengan akta notaris nya tahun 2004. Berdirinya pondok tahun 1991 dan operasionalnya tahun 1992, sedangkan tahun 2004 berdirinya SMP dengan SK izin operasionalnya tahun 2005. Saya membuat pondok pesantren dan yayasan secara alamiah atau mengalir saja. Awalnya pondok putra berada di gedung pondok putri sekarang dan pondok putri di rumah saya. Untuk SMP, SMK, KB, MI

sistemnya mengikuti pondok pesantren tetapi masing-masing memiliki pengelola sendiri-sendiri”.<sup>5</sup>

## 2. Struktur Organisasi Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan

Struktur organisasi adalah pola tentang hubungan antara berbagai komponen dan bagian organisasi. Struktur organisasi memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang karena struktur merupakan penetapan dan penghubung antar posisi para anggota organisasi. Jika seseorang memiliki suatu wewenang, maka dia harus dapat mempertanggungjawabkan.<sup>6</sup> Struktur organisasi menunjukkan bagaimana pekerjaan dan tugas dipisahkan dan dikoordinasikan antar individu dan kelompok dalam organisasi.<sup>7</sup>

Pola dasar struktur organisasi sebaiknya tersusun relatif permanen, artinya tidak perlu selamanya mengalami perubahan. Dalam aktivitas yang dilakukan harus ada jaminan fleksibilitas, artinya aktivitas itu senantiasa dapat diperluas jangkauannya, namun pola dasar struktur organisasi tidak perlu mengalami perubahan. Yang perlu mendapat perhatian dalam mengisi struktur organisasi adalah manusia yang memiliki kompetensi

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan Pembina Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan, KH. Zen Ahmad Syamsari, pada Kamis 10 Januari 2019.

<sup>6</sup> Devi Yulianti dan Dedy Hermawan, “Desain Struktur Organisasi Efektif untuk Mencapai Tujuan Organisasi Publik (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung)”, *Spirit Publik* Vol. 10 No. 1 (2015), 99.

<sup>7</sup> Connie Chairunnisa, “Kepemimpinan, Sistem dan Struktur Organisasi, Lingkungan Fisik, dan Keefektifan Organisasi Sekolah”, *Jurnal Ilmu Pendidikan* Jilid 19 No. 1 (2013), 58.

yang sesuai dengan jenis tugas dalam bagian-bagian tugas atau pekerjaan pada struktur tersebut. penggolongan aktivitas dalam struktur dapat kita bagi menjadi empat unsur yaitu unsur pimpinan, unsur pembantu pimpinan, unsur pelaksana tugas pokok, unsur pelaksana tugas-tugas fungsional.<sup>8</sup>

Dengan demikian struktur organisasi merupakan gambaran skematis tentang pembagian tugas, tanggung jawab serta hubungan yang terdapat dalam satu badan atau lembaga organisasi. Oleh karena itu, struktur organisasi dapat memberikan penjelasan dan pembagian kerja semua unsur kegiatan dalam organisasi.

Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* secara organisatoris telah berjalan dengan baik dan lancar, hal ini disebabkan oleh pengurusnya merupakan anggota keluarga sendiri, sekalipun ada beberapa ustadz atau anggota yang berasal bukan dari keluarga. Dengan demikian memudahkan adanya hubungan konsultasi dan konsolidasi apabila terdapat suatu permasalahan untuk dicarikan penyelesaian secara bersama-sama.

Adapun struktur organisasi di yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* sebagai berikut:

Pelindung	:	-	Kepala	Kemeneterian
			Agama Kab. Pemalang	
		-	Kepala Camat Ampelgading	

---

<sup>8</sup> Ganda Subrata dan Muh. Tamrin, "Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi Terhadap Tingginya *Turn Over Intention*", *Akademika* Vol. 16 Bo. 1 (2018), 41.

- Kepala KUA Kecamatan Ampelgading
- Kepala Desa Kebagusan
- Pimpinan Yayasan : KH. Zen Ahmad Syamsari
- Kepala SMK Al-Islah Plus Ampelgading : Hudy Akyas Syamsari, S.E
- Kepala SMP Al-Islah Plus Ampelgading : Umi Khaolah, S.Ag
- Kepala MI Takhassus Alqur'an AL-Islah : Haryanto, M.Pd
- Kepala KB Al-Islah : Fiqi Islachiyati, S.Pd.I
- Kepala/ Lurah Pondok Pesantren Al-Islah : Ust. Muhammad Zainudin
- Kepala Madrasah Diniyah Al-Islah : Ust. Subhan
- Kepala TPQ Al-Islah : Ny. Hj. Rukoyah Zen
  
- Pengurus Harian :
- Ketua : Ust. Muhammad Zainudin
- Sekretaris : Ust. Ahmad Ridlofahmi
- Bendahara : Ust. Numan Ali

### 1. Kordinator Bidang Pendidikan dan Pengajaran

- a. Ust. Subhan
- b. Ust. Makhrus

### 2. Koordinator Bidang Kesejahteraan Santri

- a. Ust. Abdul Syukur
- b. Ust. Burhanudin

### 3. Koordinator Bidang Pengabdian Masyarakat

- a. Ust. Fadlulloh
- b. Ust Makhrus Ali

#### 4. Koordinator Bidang Pelaksana Teknis

- a. Ust. Aam Alamudin
- b. Ust. Khasan Ali Sya'ban

#### 5. Koordinator Bidang Sarana dan Prasarana

- a. Ust. Ahmad Maimun
- b. Ust. Alfin Rizyanto

#### 6. Koordinator Bidang Kegiatan Santri

- a. Ust. Tubagus Muhammad
- b. Ust. Maulana Ubab

#### 7. Koordinator Bidang Kesenian Santri

- a. Ust. M. Safrodin
- b. Ust. M. Fairus Syamsudin

Pembagian kerja dan spesialisasi dalam struktur organisasi dapat kita pandang dari dua macam sudut, yakni *pertama* dengan jalan membagi sesuatu pekerjaan dalam bagian yang kecil (analogi: perhatian seorang dokter atas mata, telinga, hidung, dan tenggorokan). *Kedua*, dengan memusatkan usaha-usaha individual pada aktivitas-aktivitas yang memanfaatkan bakatnya semaksimal mungkin.<sup>9</sup> Adanya perbedaan antara individu satu dengan individu lain menunjukkan bahwa spesialisasi akan terus menerus merupakan suatu fakta kehidupan. Sebuah persoalan dalam suatu organisasi atau lembaga dapat di atasi dengan aktivitas-aktivitas yang memanfaatkan bakat dari individu

---

<sup>9</sup> J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2009), 119.

tersebut sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam struktur organisasi. Karena setiap individu harus mengerti dengan baik tugas-tugas untuk apa ia bertanggung jawab.

### 3. Jaringan Kerjasama Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan

Kemitraan memperbesar kemungkinan memperoleh kepercayaan dari masyarakat juga sangat efektif dalam membangkitkan masyarakat tentang isu-isu yang diusung oleh suatu lembaga.<sup>10</sup> Jaringan kerjasama atau kemitraan dibangun dengan membuat hubungan kerjasama baik melalui MoU maupun integrasi layanan dengan berbagai lembaga lain dan berbagai elemen masyarakat. Melalui interaksi dan komunikasi dalam kemitraan ini dimungkinkan terjadi sinergisitas dan hubungan kerjasama saling menguatkan antar lembaga khususnya yayasan *tarbiyatul islahiyah* dengan lembaga lain.

Yayasan merupakan badan hukum yang bersifat sosial, keagamaan dan kemanusiaan serta tidak bertentangan dengan perundang-undangan dan tujuannya tidak mencari keuntungan.<sup>11</sup> Di Indonesia persoalan yayasan muncul disebabkan sejumlah yayasan yang didirikan karena kewenangan kekuasaan atau instant telah memanfaatkan berbagai fasilitas yang diberikan oleh kewenangan itu, baik berupa monopoli, pemberian order tertentu,

---

<sup>10</sup> Rama Wijaya Kesuma Wardani, "Manajemen Komunikasi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat", *Nalar: Jurnal Peradaban dan Pemikiran Islam* Vol. 2 No.1 (2018), 19.

<sup>11</sup> Dev Anand, "Penerapan Penyusunan Laporan Keuangan Yayasan Berdasarkan PSAK 45", *Jurnal Kajian Akuntansi* Vol. 2 No. 2 (2018), 165.

maupun keringanan atau bahkan pembebasan pajak. Yayasan tidak dapat dan tidak boleh menjadi suatu badan hukum, seperti perseroan terbatas yang bertujuan untuk mencari keuntungan. Akan tetapi, tentu saja yayasan boleh untuk memperoleh keuntungan, dan berarti melakukan kegiatan usaha atau mendirikan badan usaha, agar tidak bergantung selamanya dari sumbangan, tetapi keuntungan atau hasil dari kegiatan usaha yang diperoleh haruslah semata-mata dipergunakan atau diperuntukkan bagi tujuan social dan kemanusiaan.<sup>12</sup>

Secara teoritis eksistensi yayasan adalah karena tujuannya yang bersifat social kemanusiaan, artinya bertujuan semata-mata untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya golongan ekonomi lemah. Berdasarkan tujuan tersebut maka pendiri maupun pengurus yayasan tidak bermaksud mencari keuntungan melalui lembaga yayasan yang didirikan dan dikelolanya.<sup>13</sup>

Ada tiga tipe yayasan. *Tipe pertama*, kegiatan yayasan hanya semata-mata mengumpulkan dana-dana dari para dermawan, untuk dana-dana yang terkumpul disumbangkan kepada badan-badan kegiatan social dan yayasan sama sekali tidak ikut campur dalam penyelenggaraan sosial seperti pendidikan, panti, rumah sakit dan lain-lain lembaga social yang bersangkutan. Tipe ini

---

<sup>12</sup> Nurul Hidayanti, “Distribusi Aset dan Kekayaan Yayasan: Perspektif Perundang-undangan”, *Al-daulah* Vol. 6 No. 2 (2017), 207.

<sup>13</sup> Sularto, “Kegiatan Yayasan Setelah Berlakunya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan di Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Mimbar Hukum* Vo. 21 No. 21 (2009), 199.



adalah tipe yayasan yang klasik kuno. *Tipe kedua*, adalah yayasan langsung menyelenggarakan sendiri lembaga-lembaga social yang bersangkutan, yayasan mendirikan lembaga pendidikan, universitas, rumah sakit, dengan sekaligus mencari kelebihan hasil untuk dari hasil kelebihan hasil ini ditanamkan kembali untuk mengintensifkan kegiatan sosialnya. *Tipe ketiga*, yayasan mendirikan perseroan terbatas yang menjalankan bisnis seperti pabrik-pabrik, badan usaha pencari laba, untuk hasil deviden yang diperoleh disumbangkan kepada kegiatan social yang diselenggarakan oleh pihak lain atau diselenggarakan sendiri oleh yayasan.<sup>14</sup>

Berdasarkan tipe yayasan di atas, yayasan *tarbiyatul islahiyah* termasuk tipe yayasan kedua yaitu mendirikan lembaga pendidikan dimana hasil dari kelebihan hasil ini, ditanamkan kembali dalam mengintensifkan kegiatan sosialnya. Yayasan *tarbiyatul islahiyah* memiliki beberapa usaha seperti budidaya lele, budidaya ayam, koperasi *al-islah* dan umroh. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Akyas salah satu pengurus pendiri yayasan *tarbiyatul islahiyah* dan Kepala SMK Al-Islah Plus Ampelgading:

Alhamdulillah kita sudah lengkap termasuk kaitanya dengan kerjasama- kerjasama lain. Kemudian disitu juga ada namanya BSD (*Bisnis Service Development*) yaitu semacam badan konsultannya dan memberikan pendampingan-pendampingan UKM supaya mereka punya akses misal akses

---

<sup>14</sup> Fendi Supriono, "Implementasi Undang-Undang Yayasan dalam Mencapai Maksud dan Tujuan Yayasan", *Jurnal Ilmu Hukum Legal Opinion* Vol.3 Edisi 1 (2015), 3.

pemodalan, akses pemasaran, akses peningkatan efisiensi produksi. Usaha budidaya lele dan ayam di yayasan juga termasuk salah satu bagian dari itu yaitu fungsinya ada dua katup yaitu sebagai lembaga perekonomian dan pusat pelatihan anak.<sup>15</sup>

Selain itu, pendampingan dari Dinas terkait selalu diawasi dalam kegiatan di yayasan *tarbiyatul islahiyah*. Diantaranya dari Dinas Peternakan dan Kehutanan Kabupaten Pemalang dan Dinas Pendidikan dan Olahraga Kabupaten Pemalang. Yayasan *tarbiyatul islahiyah* memiliki program paket B selalu diawasi dari pihak Dinas Pendidikan dan Olahraga, sebagaimana pelaksanaan UN paket B bagi santri yang tidak bersekolah formal. Salah satu pengurus yayasan mengungkapkan:

Kemarin tanggal 10-13 Mei 2019 kami menyelenggarakan UN untuk Paket B di Al-Islah. Penyelenggaraan ini mewakili seluruh pondok pesantren di Pemalang karena baru Al-Islah saja pondok yang sudah terakreditasi. Peserta ujiannya dari santri Ponpes Al-Islah yang tidak bersekolah formal. Tetapi jika ada santri dari pondok lain yang mau mengikuti maka dipersilahkan dan nanti mendapat ijazah yang setara dengan paket B yaitu ijazah pendidikan kesetaraan tingkat *wustha* yang ditandatangani oleh Abah Kiai Zen. Perlu diketahui, ada 10 pondok yang menginduk ke Ponpes Al-Islah yaitu Ponpes Hadirul Ulum Tasikrejo Ulujami, Ponpes Nurul Athfal Pesantren Ulujami, Ponpes Nurul Falah Pagergunung Ulujami, Ponpes Al-Muttaqin Purana Bantarbolang, Ponpes Ali Al Fuadiyah Purana Bantarbolang, Ponpes Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an Randudongkal, Ponpes Iqlima Al-Islahiyyah Randudongkal, Ponpes Mislakhul Muta'alimin

---

<sup>15</sup> III. W. KS. 1. MKPY. 230519.

Warungpring, Ponpes Al falah MIM Warungpring dan Ponpes Al Falah Badak Belik.<sup>16</sup>

Kerjasama atas program umroh dengan Bank Muamalat Cabang Pemalang juga telah berjalan di yayasan *tarbiyatul islamiyah*. Sistem pelaksanaan program ini adalah yayasan *tarbiyatul islamiyah* sebagai sarana untuk menabung secara rutin selama lima tahun kemudian jika tabungan sudah terpenuhi maka akan diikuti dalam kuota umroh tahun ini. Sebagaimana yang disampaikan Ridlofahmi bahwa:

Di yayasan ini juga ada program umroh yang bekerja sama dengan Bank Muamalat Cabang Pemalang, kami menyediakan layanan untuk membantu para peserta dalam menabung secara rutin selama lima tahun. Tabungan nasabah yang sudah terpenuhi berhak untuk ikut kuota umroh pada keberangkatan tahun ini. Alhamdulillah disini sudah berjalan.<sup>17</sup>

Selain itu, undangan dari beberapa instansi dalam acara sosialisasi atau binaan dari instansi dinas kerap didapatkan oleh yayasan *tarbiyatul islamiyah*. Ridlofahmi mengungkapkan:

Kami sering mendapat undangan binaan dari Dinas Pendidikan dan Olahraga Kabupaten Pemalang salah satunya pembahasan tentang pelaksanaan Paket B, undangan dari Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Pemalang yang terakhir tentang Sosialisasi Kelompok Tani Santri Milenial melalui Pengembangan Ternak Ayam, kemudian terakhir

---

<sup>16</sup> Wawancara dengan Sekretaris Pengurus Harian Yayasan *Tarbiyatul Islamiyah*, Ahmad Ridlofahmi, pada Kamis 20 Juni 2019.

<sup>17</sup> Wawancara dengan Sekretaris Pengurus Harian Yayasan *Tarbiyatul Islamiyah*, Ahmad Ridlofahmi, pada Kamis 20 Juni 2019.

kemarin sebelum puasa ada undangan dari IAIN Pekalongan dalam rangka simulasi akreditasi Ilmu Hadits.<sup>18</sup>

#### 4. Profil Lembaga – Lembaga di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang

Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan merupakan lembaga yayasan yang menaungi beberapa lembaga yaitu pondok pesantren, SMK, SMP, MI dan KB (PAUD). Yayasan ini bermula dari sebuah pondok pesantren salaf yang bernama Pondok Pesantren *Al-Islah* dan semakin berkembangnya lembaga maka didirikan lembaga pendidikan formal yang dimana dalam persyaratan membutuhkan sebuah wadah yang kemudian dinamakan dengan Yayasan Pondok Pesantren *AL-Islah* dan tahun 2018 yayasan berganti nama menjadi Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*. Dengan demikian, yayasan adalah pondok pesantren dan lembaga pendidikan formal mengikuti system pondok pesantren. Sebagaimana yang disampaikan Kepala MI Takhassus Alqur'an:

Sebenarnya yayasan hanya menaungi saja tetapi lembaga berjalan dengan sendiri. Jadi pesantren ya yayasan pondok pesantren karena sebenarnya berawal dari pondok pesantren, kemudian karena ada lembaga-lembaga formal maka untuk menggerakkan atau menaunginya disebut dengan yayasan dengan nama yayasan *tarbiyatul islahiyah*. Berarti bagaikan tubuh berkepala dua yaitu kepala untuk yayasan dan kepala untuk lembaga.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Wawancara dengan Sekretaris Pengurus Harian Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*, Ahmad Ridlofahmi, pada Kamis 20 Juni 2019.

<sup>19</sup> IV. W. KS. 3. MKPY. 310519.

Adapun profil lembaga-lembaga di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* sebagai berikut:

a. Pondok Pesantren Al-Islah Kebagusan

Pesantren adalah tempat pendidikan yang memiliki spesialisasi bidang garap keagamaan / keislaman atau dalam bahasa yang lebih awam merupakan pusat ilmu dan tempat ibadah. Kehidupan di pesantren terdiri dari unsur santri bersama pengasuh pesantren, anak-anak dan orang tua untuk bersama-sama (*integrated*) mempelajari berbagai disiplin ilmu yang bersumber dari Al-Qur'an dan As-Sunnah dibawah asuhan kiai (ulama).

Organisasi Pondok Pesantren terdiri dari berbagai individu yang berupaya untuk memenuhi kebutuhannya, dengan menunjukkan peran dan fungsinya masing-masing. Pengembangan SDM di Pondok Pesantren juga diharapkan bisa memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek). Dengan kemampuan kader-kader Pondok Pesantren yang meningkat akan meningkat pula pemenuhan kebutuhan fisik dan non fisik mereka.<sup>20</sup>

Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah Kebagusan Ampelgading Pemasang, lahir di tengah era globalisasi informasi guna menjawab adanya dampak perubahan dan pergeseran tata nilai serta problema kelangkaan Ulama yang

---

<sup>20</sup> A. Halim dkk, *Manajemen Pesantren ....*, 5.

sebagian besar telah berpulang ke *Rahmatullah* sedang penggantinya sulit ditemukan.

Pondok Pesantren Putra Putri Al-Islah Kebagusan yang beralamat di Jl. Raya Jatirejo Km 2 Kebagusan Rt 11 Rw 02 Kecamatan Ampelgading. Pondok yang dipimpin oleh KH. Zen Ahmad Syamsari ini berdiri sejak tahun 1991 dan beroperasi tahun 1992. KH. Zen Ahmad Syamsari yang merupakan lulusan dari PP. APIK kaliwungu pada tahun 1982-1992 dengan memperistri Nyai Hj. Rukoyah yang merupakan lulusan dari PP.ARIS Kaliwungu pada tahun 1989- 1992.

Visi luhur Pondok Pesantren Putra Putri *Al-Islah* ini telah diarahkan untuk menjadi “CENTRAL PENDIDIKAN KADER SALAFIY” yang mempunyai peranan:

- 1) Menjadi pusat pengkajian, pengembangan serta penyebaran ilmu agama Islam, dan social budaya keagamaan (khususnya dalam pendidikan calon ulama kader kepemimpinan dakwah pembangunan).
- 2) Mendidik santri agar mampu menguasai ilmu agama dan berjiwa penuh pengabdian serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap kemasyarakatan dan kebangsaan.
- 3) Mengembangkan tata kehidupan Islami sebagai masyarakat santri yang memiliki kepribadian yang *muthmainnah*.

Kegiatan pendidikan pada tahap pertama program pendidikan Pondok Pesantren ini diharapkan para santri dapat

menguasai ilmu-ilmu dasar agama Islam dengan penguasaan kitab-kitab induk / pokok dan ilmu-ilmu pengetahuan umum pembantu, sedang program waktu belajar yang digunakan tidak terbatas dan sesuai dengan prinsip *long life education* (pendidikan seumur hidup) sehingga diharapkan para santri dapat menguasai ilmu-ilmu pengembangan agama Islam dengan bertakhashus (spesialisasi), penguasaan Bahtsul Kutub dan Bahtsul Masail serta keterampilan kepemimpinan pembangunan masyarakat.

System pendidikan di Pondok Pesantren Putra Putri Al-Islah Kebagusan mempergunakan system pendidikan kepemimpinan Islam yang berorientasi kepada kebijakan wahyu Ilahi dan Fitrah. Metode pendidikan yang digunakan metode lazim yang dipakai di setiap Pondok Pesantren yaitu metode *Wetonan* dan metode *Sorogan*. Selain itu, Pondok Pesantren Putra Putri Al-Islah juga memiliki Koperasi yang bernama Koperasi Al-Islah dengan nomor dan tanggal badan hukum No.BH 12541/ BH/ KWK 11/ XI/ 1995 Tanggal 21 November 1995. Koperasi ini dipimpin oleh Hudy Akyas Syamsari, S.E dengan dibantu oleh Zaenal Khasani, S.Pd.I dan Muhammad Zaenuddin. Hal ini sesuai dengan dokumentasi profil Pondok Pesantren Putra Putri Al-Islah.<sup>21</sup> Adapun profil secara lengkap Pondok Pesantren Putra Putri Al-Islah telah terlampir dalam lampiran dokumentasi.

---

<sup>21</sup> I. D. 01. PPA.

b. SMK Al-Islah Plus Ampelgading

SMK Al Islah Plus Ampelgading Kabupaten Pematang yang dikepalai oleh Bapak Hudy Akyas Syamsari, S.E terlahir dari rahim pesantren dan dalam perjalanannya sudah menggunakan sistem kurikulum pendidikan pesantren sampai sekarang ini. Menurut Kompri bahwa sistem pendidikan pesantren, diakui atau tidak, memang memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan system pendidikan lainnya yang ada di Indonesia. Sebab di dalamnya terdapat prinsip-prinsip dan nilai-nilai filosofis-edukatif yang tidak dimiliki oleh system pendidikan lain. Prinsip-prinsip perjuangan, pengabdian, pengorbanan, *ijtihad*, dan *mujahadah* yang dijiwai oleh nilai-nilai keikhlasan, kesederhanaan, percaya diri dan kemandirian, persaudaraan, dan kebersamaan, serta kebebasan berpikir positif dan produktif menjadi landasan utama manajemen pendidikan dan pengembangan berbagai jenis pendidikan yang dikelola di dalamnya.<sup>22</sup>

Oleh karena itu, Jika sekolah formal berbasis pondok pesantren dikelola dengan baik, maka hasil yang akan diperoleh pun juga berkualitas baik. Lulusan Sekolah Berbasis Pesantren diharapkan bisa menjadi manusia Indonesia yang handal, memiliki integritas intelektual, spiritual, dan emosional, serta berwatak plural dan

---

<sup>22</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok ....*, 98.



multikultural, menghargai hak dan kewajiban dalam kehidupan bermasyarakat, bernegara, dan berbangsa demi terwujudnya masyarakat Indonesia yang madani, berkarakter, serta mampu berdiri sejajar dengan bangsa-bangsa lain di dunia.

SMK Al Islah Plus Ampelgading yang berbasis pesantren memiliki visi membangun manusia unggul yang berjiwa Ikhsan (Inovatif, Kreatif, Humanis, Santun, Agamis dan Nasionalis). Sedangkan Misinya adalah:

- 1) Menyiapkan tamatan yang menguasai keseimbangan iptek dan imtaq yang disertai oleh keunggulan prestasi dan kepekaan jiwa hati nurani terhadap persoalan kemasyarakatan dan kebangsaan.
- 2) Mempersiapkan tamatan yang siapmasuk dunia kerja dan industri di era glabalisasi
- 3) Mempersiapkan tamatan yang memiliki jiwa kewirausahaan yang cerdas, jujur dan bermoral.
- 4) Mempersiapkan tamatan yang memiliki martabat, etos, disiplin dan kerja untuk kemaslahatan agama, nusa dan bangsa Indonesia.

Maksud dan tujuan didirikannya SMK Al-Islah Plus Ampelgading antara lain sebagai berikut:

- 1) Tujuan Umum
  - Menjadi pusat pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan, agama dan imtaq sebagai suatu usaha untuk membentuk warga negara yang produktif, adaptif dan kreatif

- Mendidik dan mengembangkan potensi didik agar memiliki wawasan kebangsaan dan memahami atau menghargai keanekaragaman budaya bangsa Indonesia guna mengembangkandirinya dibidang agama.
- Membentuk dan mengembangkan tata pendidikan sekolah ebagai masyarakat yang ilmiah dan berbudaya keagamaan (imtaq plus) yang memiliki :
  - Ilmu Pengetahuan yang luas dan mendalam
  - Memiliki sikap mental yang mantap dan matang
  - Tingkah laku dan imtaq mulia

## 2) Tujuan Khusus

- Program keahlian Tehnik mekanik otomotif  
Membekali peserta didik dengan ketrampilan, pengetahuan dan sikap agar kompeten di bidang :
  - Perawatan dan perbaikan motor otomotif
  - Perawatan dan perbaikan sitem pemindah tenaga otomotif berbasis luas
- Program keahlian Manajemen Bisnis  
Menyiapkan Tenaga pelaksana yang profesional dalam bidang bismnis ( dunia usaha ) serta dapat mengembangkan sikap kewira usahaan. Tyamatan dari program jurusan ini dapat menampilkan diri sebagai manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, berbudi pekerti luhur, sehat jasmani serta mempunyai tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Adapun kemampuan khusus yang dimilikitamatan program Manajemen bismis adalah:
  - Melayani pembeli dalam perdagangan eceran
  - Melakukan pemasaran
  - Melakukan pembelian barang dagangan
  - Mengelola barang
  - Melaksanakan tugas sebagai kasir
  - Menyelenggarakan administrasi penjualan dan pembelian

- Melaksanakan tugas perantara dagang

Adapun profil secara lengkap SMK Al-Islah Plus Ampelgading telah terlampir dalam lampiran dokumentasi.

c. SMP Al-Islah Plus Ampelgading

SMP Al-Islah Plus Ampelgading yang beralamat di Jalan Raya Jatirejo Km 1.8 Rt 11 Rw 02 Desa Kebagusan Kecamatan Ampelgading. SMP Al-Islah Plus Ampelgading yang dikepalai oleh Ibu Umi Khaolah, S.Ag dan memiliki 11 guru. SMP Al-Islah Plus Ampelgading memiliki visi Ikhtiar membentuk manusia unggul dan berhati nurani yang dilandasi Iptek dan Imtaq untuk keluhuran Agama, Nusa dan Bangsa Indonesia. Sedangkan Misi SMP Al-Islah Plus Ampelgading adalah:

- 1) Menyiapkan tamatan yang menguasai Iptek dan Imtaq yang disertai oleh keunggulan jiwa hati nurani terhadap persoalan kemasyarakatan dan kebangsaan.
- 2) Mempersiapkan tamatan yang siap masuk dunia kerja dan industry di era globalisasi.
- 3) Mempersiapkan tamatan yang memiliki jiwa kewirausahaan (*enterpreneurship*) yang cerdas, jujur dan bermoral.
- 4) Mempersiapkan tamatan yang memiliki martabat etos, disiplin, dan kerja untuk kemaslahatan agama, nusa dan bangsa Indonesia.

Adapun profil secara lengkap SMP Al-Islah Plus Ampelgading telah terlampir dalam lampiran dokumentasi.

d. *MI Takhassus Alqur'an*

*MI Takhassus Alqur'an* beralamat di Jl. Raya Jatirejo Km 2 Kebagusan Rt 11 Rw 02 Kecamatan Ampelgading. *MI Takhassus Alqur'an* yang dikepalai oleh Bapak Haryanto, M.Pd ini berdiri sejak tahun 2017 dan baru memiliki satu kelas dengan tujuh siswa dan tiga dewan guru. Dewan guru tersebut adalah Ibu Siti Ma'rifa, S.Pd selaku Guru Kelas 1, Ibu Riska Arvianti, S.Ag selaku Guru Agama, dan Ibu Nur Rohmah selaku TU. Madrasah ini memiliki system pendidikan formal madrasah yang berbasis Alqur'an. Siswa siswinya diharapkan dapat menghafal surat Alquran dan mendapat tamatan madrasah yang Qur'ani.

Menurut Haryanto selaku kepala madrasah bahwa *MI* baru satu tahun dan sedang fokusnya dalam perizinan. Perizinan *MI* ini melalui Kanwil dengan surat rekomendasi dari Kemenag Kabupaten sehingga *MI Takhassus Alqur'an* sementara belum memiliki profil sekolah yang tepat.<sup>23</sup>

e. *KB Al-Islah Kebagusan*

*KB Al-Islah Kebagusan* beralamat di Jl. Raya Jatirejo Km 2 Kebagusan Rt 11 Rw 02 Kecamatan Ampelgading, dimana masih satu gedung dengan *MI Takhassus Alqur'an*. *KB Al-Islah Kebagusan* memiliki dua pendidik yaitu Ibu Lina Kurniaseh, S.Pd, Ibu Lihati dan Ibu Fiki Islachiyati, S.Pd.I selaku Kepala Sekolah. Lembaga pendidikan anak usia

---

<sup>23</sup> Wawancara Kepala Madrasah *MI Takhassus Alqur'an*, Haryanto, pada Jum'at 31 Mei 2019.

dini ini memfokuskan pada anak-anak usia dini umur 2.5 – 6 tahun yang diprioritaskan pada Desa Kabgusan dan daerah luar desa umumnya sehingga anak-anak mendapatkan perhatian penuh dari pendidik. Pembinaan terhadap pendidikan dilingkungan keluarga sebagai tempat pendidikan pertama dan pendidikan dasar dapat dikembangkan dengan meletakkan landasan pembentukan watak dan kepribadian, penanaman dan pengenalan agama dan budi pekerti serta dasar pergaulan. Dalam hal ini perlu keteladanan serta pengembangan suasana yang membantu peletakan ke arah pengembangan sikap, pengetahuan, keterampilan dan daya cipta.

Pola pendidikan anak usia dini yang dilakukan akan diawali dengan pembentukan watak maju dan pembinaan mental maju dari pengendalian diri dari sikap mental yang negatif untuk membentuk dan mengembangkan sikap mental positif. Pengembangan model pendidikan PAUD memiliki beberapa manfaat yaitu:

- 1) anak semakin kreatif, daya cipta yang lebih terhadap apa yang anak pelajari.
- 2) Penyampaian bahasa atau komunikasi yang terarah dan santun.
- 3) Disiplin yang tinggi.
- 4) Belajar bekerjasama dengan sesama teman
- 5) Pola makan yang teratur

- 6) Bersikap kritis dan menjadi pemberani yang bertanggung jawab.

Adapun profil secara lengkap KB Al-Islah Kebagusan telah terlampir dalam lampiran dokumentasi.

**BAB IV**  
**EFEKTIVITAS MANAJEMEN KOMUNIKASI DI DALAM**  
**KEPENGURUSAN YAYASAN *TARBIYATUL ISLAHIYAH***  
**KEBAGUSAN PEMALANG**

**A. Dinamika Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang**

Berkomunikasi merupakan hal yang penting bagi manusia karena dengan komunikasi beberapa kebutuhan manusia akan terpenuhi baik kebutuhan pokok maupun kebutuhan akan informasi. Hakikat dari komunikasi adalah fitrah manusia, selama manusia masih mempunyai naluri ingin tahu dan ingin menyampaikan sesuatu kepada sesamanya, maka selama itu akan ada kegiatan komunikasi. Asyanti dan Nuryanti mengungkapkan bahwa komunikasi terdapat dua tema sentral yaitu 1) *Intersubjectivity*, yaitu benar-benar berusaha memahami orang lain dan sebaliknya juga dipahami orang lain, dan 2) akibat, menggambarkan bahwa pesan yang dibawa membuat perubahan pada pikiran, perasaan dan perilaku.<sup>1</sup>

Komunikasi merupakan inti dari sebuah organisasi. Sebab, kunci untuk keefektifan organisasi terletak pada keefektifan komunikasi. Komunikasi penting untuk menghasilkan pemahaman yang sama antara pengirim informasi dengan para penerima informasi pada

---

<sup>1</sup> Setia Asyanti dan Lusi Nuryanti, “Keterkaitan Komunikasi Anak-Anak Orangtua dengan Manajemen Asma”, *Eksplanasi* Vol. 5 No. 2 (2010), 5-6.

semua tingkatan dalam organisasi.<sup>2</sup> Dalam proses komunikasi, setiap organisasi atau lembaga pasti memiliki bentuk-bentuk tertentu dalam menjalankan proses tersebut untuk mencapai suatu tujuan.

Proses komunikasi terdiri dari dua ranah utama, yaitu ranah “manusia” yang menjelaskan situasi dan kondisi yang dimiliki manusia dalam berkomunikasi, dengan kelebihan dan kelemahannya, dan ranah “kompetensi” yang menjelaskan pemahaman dan keterampilan dalam berkomunikasi. Bila ranah pertama adalah pemahaman, ranah kedua adalah bagian keterampilan atau kecakapan yang selalu dapat ditingkatkan dan diperbarui. Artinya, kemampuan berkomunikasi tidak lahir dengan sendirinya, melainkan harus dipelajari dan ditingkatkan.<sup>3</sup>

Proses komunikasi ditunjukkan untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Maksudnya adalah komunikasi yang apabila terdapat didalamnya sebuah perasaan pengertian, yang mana dari perasaan itu akan timbul sebuah kesenangan, kenyamanan, hubungan social yang lebih baik yang mungkin akan berdampak pada perubahan sikap, sifat dan perubahan perilaku seseorang. Hal tersebut juga dapat diartikan bahwa komunikasi tersebut memiliki kerangka pikir yang sama antara seseorang dengan orang lain.<sup>4</sup> Proses komunikasi akan berjalan

---

<sup>2</sup> Syafruddin Wahid, “Komunikasi pada Lembaga Pendidikan Nonformal”, *Jurnal Ilmu Pendidikan* Jilid 20 No. 1 (2014), 108.

<sup>3</sup> Bakri Yusuf dan Harnina Ridwan, “Manajemen Komunikasi dalam Pengelolaan Informasi Pembangunan Daerah (pada Biro Humas dan PDE Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara)”, *Jurnal Komunikasi Hasil Pemikiran dan Penelitian* Vol. 4 No. 1 (2018), 53-54.

<sup>4</sup> Atika Hanan Julia Harahap, “Fungsi-Fungsi Komunikasi dalam Pandangan Islam”, *Almufida* Vol. 3 No. 1 (2018), 188.



dengan baik dan efektif jika ide, gagasan dan informasi dimiliki secara bersama-sama oleh individu yang terlibat dalam perilaku komunikasi.

Hakikat sistem komunikasi adalah suatu pola hubungan yang saling melengkapi antar sistem dalam sistem komunikasi. Hubungan antar unsur bersifat satu dan tidak terpisahkan satu sama lain. Ini berarti unsur yang lebih rendah memberikan andil yang sangat besar bagi perjalanannya sistem yang lebih besar.<sup>5</sup> Dengan demikian, komunikasi merupakan kunci dan alat dalam proses mengelola suatu organisasi.

Komunikasi organisasi membahas tentang pertukaran dan penafsiran pesan di antara para anggota organisasi, baik yang bersifat structural fungsional maupun yang bersifat spontan.<sup>6</sup> Pengelolaan pesan atau kesan menjadi topik penting dalam manajemen komunikasi, karena pada dasarnya sebuah pengelolaan komunikasi tiada lain adalah pengelolaan pesan melalui kesan (makna) yang disepakati bersama.

Pengelolaan kesan didasarkan pada upaya yang secara sengaja dilakukan agar perilakunya diberi makna oleh orang lain seperti apa yang mereka inginkan. Karena itulah factor keterampilan

---

<sup>5</sup> Lahmuddin Lubis dkk, "Model Komunikasi Pengurus Badan Komunikasi Pemuda Remaja Masjid Indonesia (BKPRMI) dalam Pembinaan Agama Remaja di Desa Bandar Setia Kecamatan Percut Sei Tuan Deli Serdang", *At-Balagh* Vol. 2 No. 1 (2018), 135.

<sup>6</sup> Aditya Kurnia Dani, "Hubungan Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan Manajemen Konflik pada Guru di Sekolah Islam Bunga Bangsa Samarinda", *eJournal Psikologi* Vol. 4 No.2 (2016), 195.

(kompetensi) mengelola kesan ini menjadi penting.<sup>7</sup> Goffman mengasumsikan bahwa ketika seseorang berinteraksi dengan orang lain, dia ingin menyajikan suatu gambaran diri yang akan diterima orang lain. Upaya tersebut sebagai *impression management* atau pengelolaan kesan, yaitu teknik yang digunakan actor untuk memupuk kesan tertentu dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Ketika berkomunikasi, seseorang akan mengelola dirinya agar tampak seperti apa yang dikehendakinya, sebaliknya juga orang lain yang menjadi lawannya melakukan pertunjukan bagi orang lain, sehingga ia menjadi actor yang menunjukkan penampilannya untuk membuat kesan bagi lawannya.<sup>8</sup>

Dalam menjalankan aktivitas atau kegiatan sehari-hari, komunikasi merupakan suatu hal paling dasar dan umum yang dilakukan oleh kebanyakan manusia, karena tanpa adanya komunikasi, manusia dalam menjalankan kegiatannya akan merasakan suatu hal yang monoton. Dan komunikasi itu sendiri dapat terjalin dengan normal apabila dalam prakteknya terdapat dua orang atau lebih dengan tujuan terjalinnya sebuah *feedback* yang saling menguntungkan antara pihak komunikator dengan komunikan. Komunikasi sebagai tindakan satu arah (*linier*) yaitu proses dimana

---

<sup>7</sup> Deddy Mulyana dan Solatun, *Metode Penelitian Komunikasi Contoh-Contoh Penelitian Kualitatif dengan Pendekatan Praktis*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 102.

<sup>8</sup> Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, (USA: Anchor Books, 1959), 32-35.

pesan diibaratkan mengalir dari sumber dengan melalui beberapa komponen menuju kepada komunikan.<sup>9</sup>

Komunikasi terjadi di dalam konteks hubungan para komunikator. Rentang hubungan itu mencakup hubungan dekat dan intim, hubungan formal, hubungan kompetitif, dan hubungan interpersonal konfliktual dalam berbagai *setting*. Maksudnya adalah hubungan itu sendiri memengaruhi proses komunikasi. Komunikasi dalam hubungan membantu pihak-pihak yang terlibat untuk membuat prediksi satu sama lain dalam hubungan tersebut. Komunikasi mengurangi ketidakpastian tentang kemungkinan akibat dari pertukaran informasi di masa depan dan menjadi basis untuk melanjutkan hubungan.<sup>10</sup> Oleh karena itu, komunikasi memiliki tujuan untuk membantu seseorang menjalin hubungan dan interaksi yang baik dan bermakna dengan orang lain. Pengurus yayasan harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

Kiai Zen Ahmad selaku pengasuh dan ketua yayasan menjelaskan komunikasi antar pengurus di yayasan *tarbiyatul islahiyah*:

Kalau di pondok itu *intens*, pondok itu 24 jam. Pintu komunikasi apapun selalu terbuka. Jadi pengasuh dan lurah pondok itu kan

---

<sup>9</sup> Novita Setyo Utomo, "Manajemen Komunikasi Eksternal (Manajemen Komunikasi PT. Semen Indonesia (PERSERO) TBK dalam Proses Pembangunan Pabrik Semen di Desa Tegaldowo Kecamatan Gunem Kabupaten Rembang), *Komuniti* Vol. 7 No. 2 (2015), 64.

<sup>10</sup> Scott M. Cutlip dkk, *Effective Public Relations*, terj. Tri Wibowo B.S, (Jakarta: renadamedia Group, 2016), 232.

semua 24 jam yaitu kadang-kadang dibicarakan waktu malam kadang-kadang dibicarakan waktu siang.<sup>11</sup>

Bapak Akyas selaku kepala SMK Al-Islah Plus mengungkapkan:

Cara komunikasinya verbal. Pelaksanaan kegiatan pembiasaan seperti salat jamaah, pengajian yang akhirnya manajemen itu akan terbentuk dengan sendirinya. Maksudnya bagaimana-bagaimana sentuhan *behaviour* yang terjadi, karena dari pembiasaan-pembiasaan seperti jamaah sehingga setelah salat jamaah kita langsung komunikasi misal “*kiye lagi usum opo*”.<sup>12</sup>

Kepala KB Al-Islah menambahkan:

Cara komunikasinya ya langsung maksudnya komunikasi verbal. Cara penyampaiannya ya mengayomi. Seorang pemimpin kan harus mengayomi kepada yang dibawahnya.<sup>13</sup>

Penggunaan komunikasi verbal juga dikuatkan dengan pernyataan kepala MI Takhasus Alqur'an bahwa:

Sebenarnya yayasan hanya menaungi saja tetapi lembaga berjalan dengan sendiri. Jadi pesantren ya yayasan pondok pesantren karena sebenarnya berawal dari pondok pesantren, kemudian karena ada lembaga-lembaga formal maka untuk menggerakkan atau menaunginya disebut dengan yayasan dengan nama yayasan *tarbiyatul islamiyah*. Berarti bagaikan tubuh berkepala dua yaitu kepala untuk yayasan dan kepala untuk lembaga. Tetapi untuk cara komunikasi ya secara verbal maksudnya dari penerapan kebiasaan-kebiasan tersebut seperti setelah salat jamaah terjadi proses komunikasi tanpa sengaja yang membahas tentang suatu program untuk kesejahteraan lembaga.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> I. W. KY. MKPY. 020719.

<sup>12</sup> III. W. KS. 1. MKPY. 230519.

<sup>13</sup> VI. W. KS. 4. MKPY. 230519.

<sup>14</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.

Selain itu, penerapan komunikasi dalam melaksanakan manajemen di yayasan *tarbiyatul islahiyah* dengan mengadakan pertemuan. Sebagaimana yang disampaikan Kepala SMP Al-Islah Plus bahwa dengan cara mengadakan pertemuan guna merencanakan, mengevaluasi program yang dilaksanakan.<sup>15</sup> Pengadaan pertemuan tersebut dilaksanakan dua kali dalam setahun guna mengevaluasi dan pengawasan semua kegiatan secara umum dan keseluruhan. Kepala MI Takhasus Alquran menjelaskan bahwa:

pengawasan program di setiap lembaga biasanya di adakan pertemuan 2 kali dalam setahun. Yang pertama awal tahun ajaran barunya *salafiyah* (pondok) yaitu di bulan Syawal tapi waktu atau tanggalnya tidak ditentukan pasti maksudnya biasanya hari Rabu setelah *khaul* nya di Pagaran Pemalang. Misalnya *khaul* nya hari ini hari Jum'at berarti nanti rabunya. Saya juga tidak tahu kenapa kiblatnya kesitu ya dalam menentukan waktu rapatnya dan biasanya undangan memkai sms atau wa. Yang kedua saat menjelang bulan puasa, dan yang diundang hanya pimpinan-pimpinan lembaga saja.<sup>16</sup>

Komunikasi tidak selalu efektif. Kriteria utama untuk mengetahui apakah suatu komunikasi efektif atau tidak adalah pencapaian tujuannya. Jika tujuannya tidak tercapai sepenuhnya, maka persoalannya harus diperiksa. Tujuannya adalah mengetahui apakah ada beberapa sumber persoalan dalam komunikasi. Menurut Thoha, jika dalam proses penyampaian informasi tidak patut dan terjadi distorsi, maka komunikasi ini dikatakan komunikasi yang tidak efektif atau mengalami kegagalan. Kegagalan berkomunikasi bisa

---

<sup>15</sup> IV. W. KS. 2. MKPY. 290519.

<sup>16</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.

terjadi karena banyak hambatan-hambatan. Salah satu hambatan yang ditimbulkan dari unsur manusia yang terlibat di dalamnya ialah karena persepsi yang berbeda.<sup>17</sup>

Kegagalan komunikasi ada dua tingkat, yaitu kegagalan *primer* dan *sekunder*. Kegagalan komunikasi *sekunder* terjadi jika bukan saja terdapat salah persepsi, akan tetapi jika sampai terjadi kerenggangan (bahkan terputusnya) hubungan sosial. Dalam komunikasi terdapat konsep “orang berbicara bukan saja menyampaikan pesan, tetapi juga menyampaikan dirinya”. Jadi setiap proses komunikasi, berlangsung juga proses hubungan antarpribadi. Kegagalan komunikasi *primer* (kesalahan persepsi atau pemaknaan) akan berpengaruh pada hubungan pribadi para peserta komunikasi.<sup>18</sup>

Gangguan komunikasi ialah hal-hal yang merintang atau menghambat komunikasi dan merusak sehingga penerima pesan salah menafsirkannya.<sup>19</sup> Gangguan dapat dibedakan atas dua jenis: gangguan teknis dan gangguan semantic. Gangguan teknis adalah factor yang menyebabkan si penerima merasakan perubahan dalam informasi atau rangsangan yang tiba. Pengirim informasi dapat juga menyebabkan perubahan ini: orang yang mengalami kesulitan bicara atau yang bicaranya hanya komat kamit, akan sukar untuk menyampaikan kata-kata secara jelas pada orang lain. Di peserta

---

<sup>17</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali, 1983), 194.

<sup>18</sup> Engkus Kuswarno, “Efektivitas Komunikasi Organisasi”, *Mediator* Vol. 2 No. 1 (2001), 57.

<sup>19</sup> Abidah dan Ika Hartika, “Model dan Penerapan Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam”, *Hijri Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman* Vol. 6 No. 1 (2017), 6.

mungkin orang tidak dapat mendengar respons lawan bicaranya karena system suara yang memekakkan telinga atau karena orang lain yang berdekatan berbicara terlalu keras. Dalam hal ini, gangguan berupa suara orang lain yang ikut masuk ke dalam percakapan. Jenis gangguan kedua adalah gangguan semantik, yang muncul bila penerima memeberi arti yang berlainan atas sinyal yang disampaikan oleh pengirim.

Hambatan dalam proses komunikasi pasti muncul jika adanya *noise* atau gangguan tak direncana dalam proses komunikasi yaitu adanya persepsi yang berbeda. Hambatan tesebut akan mengakibatkan sebuah kendala yang menimbulkan konflik dalam komunikasi. Hakikatnya kebanyakan dari gangguan yang timbul, bukan berasal dari sumber atau salurannya tetapi dari *audience* (penerima) nya. Faktor psikologis yang mendasari hal itu yaitu:

1. *Selective Attentuiou*n. Orang cenderung untuk mengekspos dirinya hanya kepada hal-hal (komunikasi) yang dikehendakinya.
2. *Selective Perception*. Seseorang berhadapan dengan suatu peristiwa komunikasi, maka ia cenderung menafsirkan isi komunikasi sesuai dengan prakonsepsinya yang sudah dimiliki sebelumnya. Hal ini erat kaitannya dengan kecenderungan berpikir secara *stereotip*.
3. *Selection Retention*. Meskipun seseorang memahami suatu komunikasi, tetapi orang berkecenderungan hanya mengingat apa yang mereka ingin untuk diingat.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Tommy Suprpto, *Pengantar Ilmu Komunikasi* ...., 14-15.

Komunikasi yang buruk paling sering disebut-sebut sebagai sumber konflik antarpersonal, karena individu-individu tersebut menghabiskan hampir 70% dari waktu mereka untuk berkomunikasi (menulis, membaca, berbicara dan mendengar). Karena dengan komunikasi orang bisa menyampaikan makna, informasi, dan idenya.<sup>21</sup> Oleh karena itu, apabila ada hambatan atau kendala dalam komunikasi di yayasan *tarbiyatul islahiyah* sebagaimana yang disampaikan Kepala MI Takhasus Alquran:

Komunikasi antara pengurus kan kalau misal ada masalah atau saya selaku kepala madrasah memiliki masalah dan langsung dibicarakan dengan yayasan kan tidak, berbeda dengan pengurus masjid komunikasinya tidak harus dalam suatu forum kan. Tapi kalau yayasan harus dalam satu forum seperti tentang koperasi ya pernah ada rapatnya dan rapat anggota sehingga letak repotnya disitu. Jika ada hal yang susah ya tiap lembaga jalan sendiri.<sup>22</sup>

Kendala-kendala yang ada di masing-masing lembaga diserahkan ke kepala masing-masing lembaga yang memiliki kewenangan. Kecuali kendala yang insidental dan yayasan perlu untuk turun menangani maka akan di adakan pertemuan khusus. Zainudin menjelaskan tentang komunikasi yang terjadi di yayasan *tarbiyatul islahiyah*:

Diserahkan ke lembaga masing-masing. Adapun yayasan khususnya Pak Kiai butuh informasi saja, dengan adanya informasi tersebut jika Pak Kiai mengizinkan ya dilaksanakan karena semua izin itu dari beliau selaku pengasuh dan yayasan,

---

<sup>21</sup> Kusni Ingsih, "Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi", *Media Ekonomi & Teknologi Informasi* Vol. 17 No. 2 (2001), 157.

<sup>22</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.



tapi untuk kegiatan ya tetap diserahkan ke lembaga masing-masing.<sup>23</sup>

Komunikasi mempengaruhi jalannya suatu lembaga. Komunikasi yang efektif akan menentukan kemajuan dalam suatu kegiatan di lembaga/ yayasan. Pengurus dalam mengelola di masing-masing lembaga memiliki suatu kewenangan dalam mengelola yang di kepalai oleh kepala sekolah. Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah adalah *downward communication* dan *upward communication*. Kepala sekolah dengan dibantu staff nya yaitu wakil kepala sekolah dan dewan guru mengelola semua program di lembaganya serta mengatasi kendala yang ada.

Dengan demikian, pelaksanaan komunikasi di Yayasan *Tabiyatul Islahiyah* dilaksanakan dengan komunikasi formal dan komunikasi Informal dengan metode komunikasi verbal atau intonasi verbal. Selain itu, arah komunikasinya adalah komunikasi *top and down* (*upward communication and downward communication*) dalam bidang pengelolaan lembaga pendidikan. Menurut Robbins, intonasi verbal adalah penekanan yang diberikan kepada kata-kata atau ungkapan-ungkapan yang mengandung makna.<sup>24</sup> Komunikasi verbal yang terjadi adalah berupa ucapan atau bahasa verbal yang menunjukkan adanya kepastian dari pelaksanaan kepemimpinan di

---

<sup>23</sup> II. W. LP. MKPY. 300519.

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 2 ....*, 38.

lembaga tersebut.<sup>25</sup> Sedangkan komunikasi formal mengacu pada komunikasi yang berlangsung dalam aturan-aturan kerja organisasi yang ditetapkan. Komunikasi informal adalah komunikasi yang tidak didefinisikan dalam hierarki struktur organisasi.<sup>26</sup>

Proses hubungan komunikasi informal tidak mengikuti jalur structural, sehingga bisa saja terjadi seseorang yang mempunyai struktur formal berada di bawah, berkomunikasi dengan seseorang di tingkat pimpinan. Komunikasi formal juga menetapkan saluran dimana komunikasi ke atas berlangsung, misalnya: bawahan dapat didorong untuk menyatakan ide-ide, sikap, dan perasaan mereka sendiri, pekerjaan mereka, dan masalah-masalah sejenis yang melibatkan mereka.<sup>27</sup>

Ivancevich mengungkapkan bahwa komunikasi ke bawah (*downward communication*) mengalir dari tingkat ke atas ketinggian bawah dalam sebuah organisasi dan mencakup kebijaksanaan pimpinan, instruksi, dan memo resmi. Sedangkan komunikasi ke atas (*upward communication*) mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas sebuah organisasi, dan mencakup kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur keluhan.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Ditha Prasanti, "Pola Komunikasi Figur Perempuan dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam", *Jurnal Komunikasi Global* Vol. 6 No. 2 (2017), 124.

<sup>26</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 2* ..., 44.

<sup>27</sup> Abdullah Masmuh, *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*, (Malang: UMM Press, 2010), 14-15.

<sup>28</sup> John M. Ivancevich dkk, *Organizational Behavior and Management* ..., 110.

Tiga point teori Robbins dan arah komunikasi menurut Ivancevich tersebut tanpa disengaja telah dilakukan oleh pengurus yayasan *tarbiyatul islahiyah*. Komunikasi terjadi ketika *bada* salat berjamaah ataupun setelah pengajian, pengasuh selaku ketua yayasan melakukan suatu komunikasi secara informal dan verbal yang tema pembicaraannya adalah program untuk kemajuan yayasan. Komunikasi tersebut juga menggunakan arah komunikasi ke atas (*upward communication*). Sedangkan komunikasi formal dengan arah komunikasi ke bawah (*downward communication*), ketika yayasan mengadakan rapat pleno yang dihadiri pengurus yayasan dan kepala sekolah masing-masing lembaga dinaungan yayasan. Komunikasi tersebut diimplementasikan ke fungsi manajemen untuk mengelola suatu organisasi atau lembaga, guna untuk mencapai tujuan yayasan.

Sebagai pusat kekuatan dan dinamisator dalam organisasi, pemimpin harus selalu berkomunikasi dengan semua pihak, melalui hubungan formal maupun hubungan informal. Sebab suksesnya pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan sekali oleh keterampilannya menjalin komunikasi dengan semua pihak yang ada kaitannya dengan kegiatan organisasi tersebut.<sup>29</sup>

Dengan kata lain keberadaan komunikasi dalam organisasi membuat seseorang mampu membedakan dua hal yaitu: *pertama*, menunjukkan bagaimana para anggota bekerja sebagai seorang organisatoris; dan *kedua*, bagaimana operasi jaringan kerja yang

---

<sup>29</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 151.

mengaitkan mereka satu sama lain.<sup>30</sup> Komunikasi sebagai alat untuk berjalan dan manajemen sebagai pendorongnya. Dua point yang saling berhubungan untuk mencapai suatu tujuan.

## **B. Dinamika Pengurus Yayasan dalam Manajemen Komunikasi**

Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* yang *notabene* adalah pengurus Pondok Pesantren Al-Islah Kebagusan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Haryanto:

Sebenarnya yayasan hanya menaungi saja tetapi lembaga berjalan dengan sendiri. Jadi pesantren ya yayasan pondok pesantren karena sebenarnya berawal dari pondok pesantren, kemudian karena ada lembaga-lembaga formal maka untuk menggerakkan atau menaunginya disebut dengan yayasan dengan nama yayasan *tarbiyatul islahiyah*.<sup>31</sup>

Yayasan yang terdiri dari ketua yayasan yang merupakan pengasuh Pondok Pesantren Al-Islah Kebagusan dan pengurus harian yayasan. Yayasan yang memiliki beberapa lembaga formal dan informal, pola struktural secara keseluruhan adalah setiap kepala lembaga formal memiliki kewenangan dan otonomi dalam mengelola lembaga dengan keputusan akhir adalah dari ketua yayasan yang bersifat mutlak. Dalam struktural kewenangan kepala sekolah tidak ikut andil dalam proses mengelola dan keputusan yayasan akan tetapi kepala sekolah lembaga formal ikut andil secara struktural organisasi yayasan.

---

<sup>30</sup> Nina Siti Salmaniah Siregar, "Interaksi Komunikasi Organisasi", *Perspektif* Vol. 5 No. 1 (2012), 31.

<sup>31</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.

Peranan pengurus bersifat dominan pada suatu organisasi. Pengurus yayasan adalah organ yayasan yang melaksanakan kepengurusan yayasan baik di dalam maupun di luar yayasan. Pengurus mempunyai tugas dan kewenangan melaksanakan kepengurusan dan perwakilan yang harus dijalankan semata-mata untuk mencapai maksud dan tujuan yayasan. Dengan demikian di kepengurusan di yayasan bersifat homogen yaitu pengurusnya sama antara yayasan dengan pengurus harian Pondok Pesantren Al-Islah, akan tetapi kepengurusan di setiap lembaga-lembaga formalnya bersifat heterogen karena beraneka ragam jenis dan wataknya dimana kepala sekolah yang memiliki wewenang dalam mengelola lembaga formal tersebut.

Seseorang atau sekelompok orang membentuk atau memasuki sesuatu kelompok kerjasama tidak lain karena suatu tujuan yang ingin dicapai seperti pemenuhan kebutuhannya (baik kebutuhan jasmani maupun rohani, material/ spiritual, fisiologis, dan psikologis) akan terwujud dalam suatu tingkat kepuasan tertentu. Disamping itu, factor keterbatasan yang ada mengharuskan manusia melakukan kerjasama. Oleh sebab itu, ada kecenderungan bahwa setiap orang berpengaruh, dipengaruhi, bahkan juga memengaruhi kelompok kerjasama. Disinilah seharusnya para pengasuh melalui pengaruhnya yang cukup besar di lingkungan intern maupun ekstern mengelola kerjasama dalam rangka pengembangan SDM, sebab mereka menempati kedudukan penting dalam kehidupan pesantren.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> A. Halim dkk, *Manajemen Pesantren ....*, 56.

Pengurus memiliki tugas dan tanggung jawab yang sudah tertera dalam ADART Yayasan. Salah satu tugas dan tanggung jawabnya adalah bertanggung jawab penuh atas kepengurusan yayasan untuk kepentingan yayasan dan menyusun program kerja serta rancangan anggaran tahunan yayasan untuk disahkan pembina.<sup>33</sup> Dalam menjalankan tugasnya, pengurus membutuhkan suatu sarana untuk tersampainya ide ataupun pesan dalam mengelola suatu lembaga, yaitu sebuah komunikasi. Setiap aktivitas pendistribusian pesan atau informasi adalah aktivitas komunikasi. Guna mencapai tingkatan keberhasilan dalam aktivitas komunikasi yang meliputi aktivitas pencarian, pengumpulan, dan pengolahan serta pendistribusian informasi maka memerlukan manajemen. Melalui fungsi-fungsi manajemen, pesan atau informasi ditata dan diatur sedemikian rupa disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat setempat yang dikemas dalam rentangan berbagai kegiatan komunikasi untuk mencapai sasaran. Manajemen berperan sebagai penggerak aktivitas komunikasi dalam usaha pencapaian tujuan komunikasi.

### **C. Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemaleang**

Manajemen komunikasi merupakan proses mengelola atau mengkoordinasikan kegiatan komunikasi antara satu orang dengan orang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Implementasi manajemen komunikasi yang dilakukan Yayasan

---

<sup>33</sup> Dokumen Akta Pendirian Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* No. 20 Tanggal 20 Oktober 2018, 12.

*Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan saling berkaitan yaitu antara komunikasi dengan fungsi manajemen yaitu perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengontrolan (*controlling*). Berikut penjelasannya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan dan menyusun metode, atau dengan kata lain cara mencapai tujuan. Proses perencanaan merupakan proses intelektual seseorang dalam menentukan arah, sekaligus menentukan keputusan untuk diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kegiatan dengan memerhatikan peluang, dan berorientasi pada masa depan.<sup>34</sup> Berdasarkan fakta dan data dibuatkan rencana tentang apa yang akan dikemukakan dan bagaimana mengemukakannya.<sup>35</sup>

Melalui perencanaan, seorang pemimpin mengidentifikasi hasil kerja yang diinginkan serta mengidentifikasi hasil cara-cara untuk mencapainya. Hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* adalah sebuah yayasan yang memiliki beberapa lembaga formal dan informal dimana dalam perencanaan di lembaga-lembaga naungan yayasan memiliki perencanaan tersendiri tetapi berdasarkan program pokok *Khittah Islah*.

---

<sup>34</sup> Oemar Hamalik, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 213.

<sup>35</sup> H. A. W. Widjaja, *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 39.

Perencanaan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* diadakan setiap tahunnya. Menurut Zainuddin bahwa perencanaan program kerja itu setiap tahun, maksudnya misal setiap tahun ada program akhirussanah, ada Qurban, ada Maulid Nabi, kalau setiap harinya ada madrasah.<sup>36</sup> Selain itu, konsep perencanaan dirancang oleh satuan pendidikan pada masing-masing atau disesuaikan dengan penyelenggaraan satuan pendidikan pada jenjang sekolahnya.<sup>37</sup> Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan memiliki ciri khas tersendiri yaitu pada *Khittah Islah Tarbiyah* dan *Islah Muamalah*. Tetapi konsep perencanaan di masing-masing lembaga dirancang oleh satuan pendidikannya masing-masing.<sup>38</sup> Kepala SMK Al-Islah Plus Ampelgading mengungkapkan:

Jadi kembali ke konsep awal sebagaimana berdasarkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, itu berdasarkan lima pokok *khittah islah tarbiyah* dan *islah muamalah*. Untuk *khittah islah tarbiyah* meliputi yang pertama pendidikan *diniyah salafiyah* (TPQ, SP, *Tsanawiyah, Aliyah*), kedua pendidikan kesetaraan dan wajar DIKDAS (paket B dan C), ketiga pendidikan umum terpadu (SMP, SMK Al-Islah Plus), keempat pendidikan *ikhtirom* dan *tadarus* (*tilawah, tahfidz* dan tafsir Qur'an), kelima pendidikan *nahdlatul tujar* (*life skill* dan inovasi teknologi terapan). Sedangkan *islah muamalah* yaitu bidang perekonomian misalnya ada koperasi, disini kita punya ijin resmi berbadan hukum atau surat ijin usaha. Alhamdulillah kita sudah lengkap termasuk kaitanya dengan kerjasama-kerjasama lain. Kemudian disitu juga ada namanya BSD (*Bisnis Service Development*) yaitu semacam badan konsultannya dan memberikan pendampingan-

---

<sup>36</sup> II. W. LP. MKPY. 300519.

<sup>37</sup> IV. W. KS. 2. MKPY. 290519.

<sup>38</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.



pendampingan UKM supaya mereka punya akses misal akses pemodalan, akses pemasaran, akses peningkatan efisiensi produksi. Usaha budidaya lele dan ayam di yayasan juga termasuk salah satu bagian dari itu yaitu fungsinya ada dua katup yaitu sebagai lembaga perekonomian dan pusat pelayihan anak. Jadi lima *islah* itu dikembangkan ke lembaga-lembaga artinya setiap tahun lembaga-lembaga akan berkembang dan Insya Allah kita dalam mengembangkan perguruan tinggi, kita sudah menyediakan lahan. Selain itu, kita juga punya “resmil” usaha pertanian.<sup>39</sup>

Dengan demikian, konsep perencanaan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* adalah lebih terpaku ke perencanaan di pondok pesantrennya, untuk lembaga-lembaga lain yang dinaungan yayasan memiliki perencanaan tersendiri. Sebuah kegiatan dimana pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* turun secara *intens* ketika dalam program kegiatan besar seperti kegiatan akhir tahun (*imtihan*), Qurban Idul Adha, *Khaul* dan pembangunan gedung. Akan tetapi untuk kegiatan sehari-hari dilaksanakan sesuai kordinator atau kepala masing-masing lembaga.

Salah satu kegiatan yang peneliti contohkan adalah perencanaan kegiatan *imtihan* yang dilaksanakan setahun sekali pada bulan sya’ban. Pengurus yayasan merencanakan terlebih dahulu acara imtihan dan mengadakan rapat bersama pengurus pondok pesantren *al-islah* Kebagusan. Perencanaan tersebut berupa sistematika pelaksanaan acara *imtihan*, kepengurusan panitia *imtihan*, dan anggaran yang digunakan. Setelah

---

<sup>39</sup> III. W. KS. 1. MKPY. 230519.

perencanaan disusun maka tahap selanjutnya adalah berkomunikasi guna menindaklanjuti kegiatan selanjutnya.

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian yakni pengelompokkan kegiatan kerja yang konkret dan tegas sesuai dengan lingkup pekerjaan dan pembagian tugas.<sup>40</sup> Pengorganisasian menyangkut penentuan pekerjaan, pembagian kerja, penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan kegiatan, salah satu hasil proses ini adalah struktur organisasi yang merupakan prosedur formal manajemen organisasi. Struktur ini dibentuk sangat bergantung pada tujuan organisasi dan strategi yang akan dipergunakan untuk mencapai tujuan.<sup>41</sup>

Salah satu gagasan paling penting dalam referensi tentang komunikasi organisasi adalah bahwa komunikasi bukan semata-mata sesuatu yang dilakukan oleh para anggota organisasi, bukan pula merupakan alat untuk menyelesaikan suatu persoalan. Namun, komunikasi itu sendiri lebih dipandang sebagai suatu proses pengorganisasian. Teori pengorganisasian memandang organisasi bukan sebagai struktur atau kesatuan, tetapi suatu aktivitas. Oleh karena itu, lebih sesuai untuk disebut sebagai pengorganisasian dari organisasi, sebab organisasi adalah sesuatu

---

<sup>40</sup> Yuyu Sriwartini, "Manajemen Komunikasi Pemerintah Desa dalam Melaksanakan Forum Keamanan Terpadu (Kajian pada Kelurahan Balekambang Jakarta Timur)", *Ekspresi Persepsi Jurnal Ilmu Komunikasi* Vol. 1 No. 1 (2018), 26.

<sup>41</sup> Saefrudin, "Pengorganisasian dalam Manajemen", *Jurnal Al-Hikmah* Vol. 5 No. 2 (2017), 60.

yang akan dicapai oleh sekelompok orang melalui proses yang terus menerus dilaksanakan. Jadi, ketika sekelompok orang melakukan apa yang mereka lakukan, dalam arti aktivitas mereka menciptakan organisasi, maka pengorganisasian dilakukan secara berkesinambungan.<sup>42</sup>

Pengorganisasian merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Pengorganisasian diimplementasikan dalam bentuk struktur organisasi sebagai garis komando dalam menjalankan fungsi dan peran anggota yayasan guna melaksanakan aktivitas-aktivitas organisasi.

Langkah pertama yang sangat penting dalam pengorganisasian ini yang umumnya harus dilakukan sesudah perencanaan adalah proses mendesain organisasi yaitu membentuk struktur organisasi yang paling memadai untuk strategi, orang, teknologi, dan tugas organisasi.<sup>43</sup> Struktur organisasi menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab serta deskripsi pekerjaan yang harus dilaksanakan agar manajemen komunikasi dapat berjalan lancar. Sebagaimana yang disampaikan kepala SMK Al-Islah Plus Ampelgading:

Masing-masing lembaga memiliki direktur-direktur atau kepala-kepala yang diberi sebuah otonomi artinya silahkan mengembangkan pendidikannya sesuai dengan

---

<sup>42</sup> Syaiful Rohim, *Teori Komunikasi: Perspektif, Ragam ....*, 123.

<sup>43</sup> Akbar dkk, "Manajemen Komunikasi dalam Peyuluhan Program Peningkatan Hasil Produksi Padi Sawah oleh Dinas Pertanian di Kecamatan Muara Wis Kabupaten Kutai Kartanegara", *eJournal Ilmu Komunikasi* Vol. 6 No. 4 (2018), 254.

kewenangannya supaya terus berkembang, sehingga mereka/ kepala-kepala diberi kewenangan mutlak lah termasuk bagaimana manajemen perencanaannya, manajemen keuangannya dan lain-lain. Yayasan artinya tidak memberikan doktrinasi harus begini, harus setor atau bagaimana seperti itu. Yang jelas tidak, yang penting itu jalan.<sup>44</sup>

Zainuddin selaku Lurah Pondok juga menjelaskan:

Yayasan itu kan seperti pondasi, yang dibawahnya yayasan itu ya ada SMP, SMK, MI, KB,TPQ, Pondok dan semua itu menginduk ke yayasan. Tetapi masalah administrasi sendiri-sendiri.<sup>45</sup>

Haryanto selaku Kepala MI Takhassus Alqur'an menambahkan:

Di yayasan memiliki beberapa lembaga yang dipimpin oleh kepala-kepala yang memiliki otonomi sendiri. Jadi yayasan hanya sebagai tempat nauangan saja sedangkan kewenangan dalam lembaga diserahkan ke kepala masing-masing.<sup>46</sup>

Pengorganisasian yang telah terstruktur di masing-masing lembaga dengan pondasi yayasan, dimana memiliki otonomi yang kuat di masing-masing lembaga. Sebagaimana yang disampaikan Pengasuh sekaligus ketua yayasan *tarbiyatul islahiyah*:

Organisasi itu pasti terstruktur. Ada kepala ada pengasuh pondok ada kepala *diniyah* ada lurah pondok. Misalkan ada masalah yang bisa ditangani sendiri ya tidak perlu sampai ke pengasuh.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> III. W. KS. 1. MKPY. 230519.

<sup>45</sup> II. W. LP. MKPY. 300519.

<sup>46</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.

<sup>47</sup> I. W. KY. MKPY. 020719.

### 3. Pengarahan (*actuating*)

*Actuating* merupakan usaha untuk mengarahkan atau menggerakkan tenaga kerja atau *man power* dan mendayagunakan fasilitas yang tersedia guna melaksanakan pekerjaan secara bersamaan. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.<sup>48</sup> Masing-masing lembaga sudah punya otonomi sendiri dan punya kewenangan dalam lembaga tersebut maka pengarahan diatur atau dilaksanakan oleh kepala sekolah ke dewan guru di sekolah. Sedangkan yayasan hanya mengontrol berjalan tidaknya kegiatan di sekolah tersebut.<sup>49</sup> Cara pengarahan hanya memantau dan mengawasi secara umum dan sepenuhnya diserahkan pada masing-masing lembaga satuan pendidikan.<sup>50</sup>

Hal ini disampaikan juga oleh Zaenudin selaku Lurah Pondok bahwa:

Pelaksanaan *actuating* kalau dari masing-masing lembaga macem-macem. Ada yang lewat musyawarah, ada juga melalui internal per lembaga. Jadi tidak perlu melalui musyawarah-musyawaran, misal di SMK berarti melalui SMK sendiri. Tetapi ada juga yang melalui musyawarah, jadi semua lembaga ikut. Misal pengadaan *khaul*, imtihan dan lain-lain.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Hasan Hariri dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), 9.

<sup>49</sup> VI. W. KS. 4. MKPY. 230519.

<sup>50</sup> IV. W. KS. 2. MKPY. 290519.

<sup>51</sup> II. W. LP. MKPY. 300519.

Komunikasi memiliki peran yang sangat besar, karena dengan adanya komunikasi yang berkesinambungan dapat membentuk suatu keakraban dan hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, secara tidak langsung komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dapat mempermudah dalam pelaksanaan pengarahan. dalam hal ini, pengarahan yang dimaksud adalah menggerakkan seluruh orang yang terkait atau unsur-unsur komunikasi untuk bersama-sama melaksanakan program kegiatan sesuai dengan bidang masing-masing. Selain itu, mendorong dan membangkitkan semangat anggota pengurus yayasan untuk mencapai tujuan dengan ikhlas sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak ketua yayasan.

Kebijakan dari yayasan *tarbiyatul islahiyah* bahwa pelaksanaan atau jalannya masing-masing lembaga diserahkan ke kordinator atau kepala masing-masing lembaga. Akan tetapi ada beberapa program yang diikuti semua lembaga sehingga yayasan ikut menggerakkan semua anggota-anggotanya. Salah satunya adalah program kegiatan akhir tahun (*Imtihan*), pembangunan, pelaksanaan Idul Adha, dan *Khaul* (*Khaul Mbah Soleh Al-Madyan*).

Pengarahan yang dilakukan adalah dari ketua yayasan melalui rapat yayasan, kemudian memberikan pengarahan kepada anggota pengurus yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Misalnya dalam kegiatan imtihan, ketua yayasan dan pengurus yayasan mengkoordinasi kegiatan, mengarahkan,

memobilisasi dan alokasi sumber daya fisik dan dana serta memastikan bahwa semua kegiatan telah dilaksanakan dengan baik. Selain itu, faktor kejelasan dalam berkomunikasi sangatlah penting. Tanpa adanya komunikasi yang jelas maka pelaksanaan kegiatan atau tujuan yayasan tidak berjalan dengan baik.

#### 4. Pengontrolan (*controlling*)

*Controlling* adalah suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai.<sup>52</sup> Pengawasan merupakan *coercion* atau *compelling* artinya proses yang bersifat memaksa-maksa agar kegiatan-kegiatan pelaksanaan dapat disesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan.<sup>53</sup> Tujuan dari pengawasan ini adalah sebagai tolak ukur untuk menentukan perencanaan usaha ke depannya, baik itu dari aspek perencanaan.<sup>54</sup>

*Controlling* di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan dengan melakukan pemantauan terutama pada saat kegiatan yang berkaitan dengan pembangunan dan strategi pada saat penerimaan siswa baru. Untuk pengawasannya paling sedikit dua kali dalam setahun.<sup>55</sup> Sebagaimana menurut Kepala MI Takhassus Alquran:

---

<sup>52</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 125.

<sup>53</sup> Chusnul Chotimah dan Muhammad Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 90-91.

<sup>54</sup> Bob Andrian, "Manajemen Komunikasi *Enterpreneur* Usaha....", 147.

<sup>55</sup> IV. W. KS. 2. MKPY. 290519.

Secara resminya sudah diatur dalam ADART tetapi penerapannya lebih longgar artinya berawal dari amanah dari ketua yayasan ke kepala-kepala lembaga karena ketua yayasan disini juga disebut pengasuh kan yaitu pengasuh pondok pesantren. Tetapi dalam program yang berkaitan dengan pembangunan dari pihak yayasan akan melakukan pemantauan lebih intens demi kemajuan per lembaganya. Sedangkan untuk pengawasan program di setiap lembaga biasanya di adakan pertemuan 2 kali dalam setahun. Yang pertama awal tahun ajaran barunya *salafiyah* (pondok) yaitu di bulan Syawal tapi waktu atau tanggalnya tidak ditentukan pasti maksudnya biasanya hari Rabu setelah *khaul* nya di Pagaran Pemalang. Misalnya *khaul* nya hari ini hari Jum'at berarti nanti rabunya. Saya juga tidak tahu kenapa kiblatnya kesitu ya dalam menentukan waktu rapatnya dan biasanya undangan memakai sms atau wa. Yang kedua saat menjelang bulan puasa, dan yang diundang hanya pimpinan-pimpinan lembaga saja.<sup>56</sup>

Begitu juga Kepala SMK Al-Islah Plus Ampelgading mengungkapkan:

Mekanisnnya karena sudah diatur anggaran dasar yayasan yaitu memuat seluruh-seluruh aturan secara mengikat, memberikan batasan-batasan dan kewenangan sehingga fungsi, tugas, tanggung jawabnya dan koordinasinya jelas. Jadi mekanisnnya itu ya sudah diatur di anggaran dasar artinya ya tanpa tongkrongan pengawasan yang ini, sudah barang tentu mereka diberi amanah seluas-luasnya. Artinya lebih longgar ketika mereka punya inisiatif, punya prakarsa, punya bagaimana kemandirian itu ya akhirnya tumbuh dengan sendirinya karena amanah itu sudah jelas melekat, karena jargonnya itu adalah pengasuh. Apa yang disampaikan pengasuh otomatis ya dalam kesehariannya kita laksanakan.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.

<sup>57</sup> III. W. KS. 1. MKPY. 230519.



Dengan adanya pengawasan, maka kita bisa mengetahui pula, apakah kegiatan yang dilakukan sudah sesuai dengan apa yang direncanakan, dengan pengawasan pula kita bisa tahu, sedekat mana kita dengan tujuan yang diharapkan. Jika usaha yang tengah dilakukan ternyata mengalami kegagalan atau mengalami kendala, maka pengawasan pun berfungsi untuk mengetahui, apa kendala yang menghambat proses kegiatan.<sup>58</sup>

Dengan demikian, pengontrolan atau pengawasan di yayasan tarbiyatul islahiyah dilakukan berawal dari amanah dari pengasuh atau ketua yayasan yang diberikan kepada kepala-kepala masing-masing lembaga. Akan tetapi setiap tahunnya diadakan pengawasan program per lembaga yang diadakan dua kali dalam setahun. Oleh karena itu, Pengurus yayasan mengawasi aktivitas pelaksanaan kegiatan apakah dijalankan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya. Hasil dari pengawasan ini kemudian akan dilanjutkan lagi pada tahap evaluasi dalam rapat yayasan dengan pengurus yayasan secara keseluruhan.

## 5. Motivasi (*Motivating*)

Setiap manajer, terlepas dari tingkatnya dalam organisasi itu, sampai batas tertentu melaksanakan semua fungsi manajemen. Namun, banyaknya waktu yang secara relatif dihabiskan untuk tiap-tiap fungsi, mungkin berbeda antar situasi yang satu dengan yang lain. Setiap tingkat manajemen tidak

---

<sup>58</sup> M. Abdul Ghani, "Manajemen Komunikasi Marketing LazisNu Kota Bandung", *Communicatus: Jurnal Ilmu Komunikasi* Vol. 1 No. 1 (2017), 104.

menggunakan kombinasi yang sama dari fungsi-fungsi ini. Adapun untuk fungsi motivasi atau pemotivasian dilakukan dengan cara yaitu 1) berhubungan dengan staf dan jelaskan tujuan-tujuan kepada bawahan, 2) bagi-bagikan ukuran-ukuran pelaksanaan *performance standards*, 3) latih dan bombing bawahan untuk memenuhi ukuran-ukuran pelaksanaan itu, 4) beri bawahan upah berdasarkan pelaksanaan, 5) puji dan tegur dengan jujur, 6) adakan lingkungan yang memberikan dorongan dengan meneruskan keadaan yang berubah-ubah serta tuntutan-tuntutannya, 7) ubah dan sesuaikan cara-cara memotivasikan sehubungan dengan hasil pengawasan dan kondisi yang berubah, 8) berhubungan selalu selama proses pemotivasian.<sup>59</sup>

*Motivating* mengandung makna membangun kepercayaan diri agar seluruh potensi dapat tubuh dan berkembang secara optimal.<sup>60</sup> Memimpin suatu institusi pendidikan lebih menekankan pada upaya mengarahkan dan memotivasi para personil agar dapat melaksanakan tugas pokok fungsinya dengan baik.<sup>61</sup> Motivasi memengaruhi jenis penyesuaian yang dilakukan oleh pengurus terhadap lembaga atau yayasannya. Produktivitas dipengaruhi oleh motif-motif khusus yang dimiliki oleh pengurus dalam hal bekerja dan dalam hal melaksanakan tugas-tugas sebagai pengurus.

---

12. <sup>59</sup> George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen* ...., 10-

<sup>60</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*...., 93.

<sup>61</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*...., 95.

Motivasi pengurus merupakan sesuatu yang sangat penting, karena dapat menunjang kelancaran pelaksanaan tugas sebagai pengurus yayasan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja pengurus itu sendiri. Oleh karena itu pemimpin harus senantiasa berupaya meningkatkan motivasi kerja pengurus serta harus memiliki kemampuan di dalam memahami aspek yang berkaitan dengan motivasi, terutama memahami kebutuhan yang dimanifestasikan tugas. Perilaku pengurus muncul karena adanya interaksi secara vertical dan horizontal antara pimpinan dengan bawahan dan antara bawahan dengan bawahan. Dengan demikian tinggi rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh pengurus kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja guru.

6. Memberdayakan Staff (*Empowering*)

Kreativitas merupakan ide-ide baru yang berguna yang berasal dari seorang individu atau sekelompok orang yang diyakini secara mendasar berkontribusi terhadap inovasi, efektivitas, dan kelangsungan hidup organisasi.<sup>62</sup> Memberdayakan staff (*Empowering*) dalam suatu lembaga atau organisasi memiliki arti bahwa manajer memberdayakan sumber daya manusia dan mengoptimalkan ketrampilan staff atau karyawan secara maksimal. Semua orang memiliki kemampuan dalam mengelola sehingga adanya fungsi ini seorang staff diberi kesempatan untuk memperkembangkan kemampuan dan

---

<sup>62</sup> Maria Valeria Roellyanti, “*Empowering Leadership* dan peran *Intrinsic Motivation* sebagai Variabel Mediasi dalam Upaya Meningkatkan *Employee Creativity*”, *Among Makarti* Vol. 8 No. 16 (2015), 1.

ketrampilannya. Menurut Kepala KB Al-Islah bahwa SDM itu memiliki potensi masing-masing sehingga perlu adanya kesempatan untuk menunjukkan potensi guru-guru.<sup>63</sup>

KH. Zen Ahmad Syamsari selaku ketua Yayasan mengungkapkan:

Karakter orang itu beda-beda, ada yang pintar ada yang malas dan mereka punya karakter masing-masing. Menjadi seorang pemimpin atau lurah pondok misalnya, maka harus yang memiliki potensi dan keterampilan, terutama bagaimana dia memimpin atau mengelola kegiatan-kegiatan di pondok. Untuk urusan di masing-masing lembaga sudah ada kordinator-kordinatonya. Jadi saya cukup tahu saja kecuali jika ada sesuatu yang genting atau posisi peran saya yang mengharuskan turun.<sup>64</sup>

Lurah Pondok Pesantren Al-Islah menambahkan:

Kalau disini sistemnya bergantian, jadi semua pengurus mendapat tugas dan merasakan posisi tugas tersebut. jika ada yang kesusahan atau kendala maka saling membantu dalam menjalankan tugas.<sup>65</sup>

Kepala sekolah SMP Al-Islah Plus menjelaskan bahwa:

Tiap guru diberikan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Misalnya saya menunjuk guru A menjadi wakil kepala bidang kurikulum, kemudian dalam kepanitiaan PTS (Penilaian Tugas Semester) ataupun PAT (Penilaian Akhir Tahun) yang menjadi panitia itu *rolling* sehingga semua guru dapat mengembangkan kemampuannya.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> VI. W. KS. 4. MKPY. 230519.

<sup>64</sup> I. W. KY. MKPY. 020719.

<sup>65</sup> II. W. LP. MKPY. 300519.

<sup>66</sup> IV. W. KS. 2. MKPY. 290519.

Selanjutnya, Kepala sekolah SMK Al-Islah Plus menambahkan:

Tentunya disini khususnya di SMK setiap tahunnya ada pergantian jabatan karena untuk pemberdayaan SDM di SMK. Kemampuan dan keterampilan guru-guru dikembangkan jadi semua guru akan mendapat tugas yang sama dimana manfaatnya adalah pengembangan potensi guru tersebut.<sup>67</sup>

Kepala sekolah MI Takhasus Alquran menjelaskan bahwa fungsi *facilitating* antaranya memberikan kesempatan kepada guru untuk mengoptimalkan ketrampilannya. Pada dasarnya manusia memiliki kemampuan atau ketrampilan sesuai dengan bidangnya. Sehingga memberi kesempatan kepada mereka untuk berkembang dengan cara system bergantian dalam pembagian tugas.<sup>68</sup> Memberdayakan staff dipandnag mampu meninfnkatkan motivasi, meningkatkan efisiensi, dan memperoleh kompetitif dalam lingkungan yang selalu berubah-ubah. Oleh karena itu, pelaksanaannya juga harus ada komunikasi yang terbuka antara staff dengan manajemen dalam penelitian ini antara pengurus dengan ketua yayasan.

Penerapan *empowering* di yayasan *tarbiyatul islahiyah* telah dibuktikan dengan adanya pemberian kesempatan kepada kepala masing lembaga untuk meningkatkan kekuatan dan menambah wewenang dalam mengembangkan diri di lembaganya dan mengambil keputusan melalui inisiatif pribadi dalam menyelesaikan masalah dalam lembaga yang dipimpinnya.

---

<sup>67</sup> III. W. KS. 1. MKPY. 230519.

<sup>68</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.

## 7. Memfasilitasi (*Facilitating*)

Kondisi memfasilitasi (*facilitation condition*) merupakan kepercayaan seseorang bahwa adanya fasilitas organisasi dan infrastruktur teknis yang ada digunakan untuk mendukung penggunaan system tersebut.<sup>69</sup> Istilah *directing* lebih tepat dengan *leading* dengan perluasan peran *motivating* dan *facilitating*. Pemakaian istilah *motivating* dan *facilitating* lebih filosofis dibandingkan dengan istilah *directing*.<sup>70</sup> Fungsi ini menjelaskan bahwa manajemen memberikan fasilitas dalam kesempatan anak buahnya untuk berkembang. Memfasilitasi dan memberi ruang kepada bawahan dalam menyalurkan dan mengembangkan ide-ide guna mencapai tujuan organisasi.

Ketua Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* mengungkapkan:

Selaku ketua yayasan dan pengasuh tentunya berusaha untuk melengkapi dan memfasilitasi kekurangan yang ada. Contohnya fasilitas secara fisik maka diadakan pembangunan. Seperti kemarin kami adakan pembangunan untuk gedung SMP dan SMK. Kemudian apabila ada ide-ide dari pengurus maka saya dukung, apa yang dibutuhkan dan apa kiranya yang saya harus fasilitasi.<sup>71</sup>

Kepala MI Takhasus Alquran menjelaskan:

Perlu adanya fungsi *facilitating* dalam sebuah organisasi. Bagaimanapun anak buah/ bawahan perlu mengembangkan dan

---

<sup>69</sup> Roza Mulyadi dan Lili Sugeng Wiyantoro, "Pengaruh *Facilitation Condition* terhadap Niat Menggunakan Sistem Informasi Manajemen Hasil Pengawasan (SIM HP) dengan Harapan Usaha dan Harapan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Inspektorat Provinsi Banten), *Jurnal Akuntansi* Vo. 5 No. 2 (2018), 120.

<sup>70</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*..., 93.

<sup>71</sup> I. W. KY. MKPY. 020719.

menyalurkan ide-idenya. Dari fungsi tersebut tugas atasan adalah memfasilitasinya baik secara fisik maupun non fisik. Misalnya secara fisik maka menyediakan sarana prasarana kemudian yang non fisiknya adalah kebijakan dari atasan tersebut, kalau disini digambarkan kebijakan dari ketua yayasan. Penerapan di MI tentunya saya mendukung dan mempersilahkan bila guru-guru memiliki ide-ide yang perlu dikembangkan. Karena nanti hasilnya adalah positif yaitu tercapainya tujuan lembaga dan meningkatnya potensi guru tersebut.<sup>72</sup>

Lurah Pondok menambahkan:

Alhamdulillah selama ini Pak Kiai selaku ketua yayasan dan pengasuh selalu memberikan fasilitas dan kesempatan pada kami selaku pengurus. Misalnya seperti acara akhir tahun kemarin, kami mengusulkan ide Ziaroh Aulia Nusantara 2019 di Banjarmasin Kalimantan Selatan sesuai acara imtihan. Alhamdulillah Pak Kiai menyetujui dan memfasilitasi kegiatan tersebut.<sup>73</sup>

Dengan demikian, pemberian fasilitas dalam memberi kesempatan pengurus untuk berkembang telah diterapkan di yayasan *tarbiyatul islahiyah*. Kebijakan pengasuh selaku ketua yayasan memperlihatkan kebijakannya ketika melihat kondisi lingkungan lembaga naungan yayasan yang harus diperbaiki. Memfasilitasi secara fisik juga telah diterapkan dalam yayasan *tarbiyatul islahiyah* yang bertujuan untuk meningkatkan perluasan gerak pengurus dalam melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan tujuan yayasan.

---

<sup>72</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.

<sup>73</sup> II. W. LP. MKPY. 300519.

Proses manajemen dari perencanaan yang sudah sangat jelas akan menentukan tahap fungsi manajemen selanjutnya yakni pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, *motivating*, *facilitating*, dan *empowering*. Penerapan fungsi manajemen tersebut di yayasan *tarbiyatul islahiyah* telah sesuai dengan beberapa teori-teori para ahli seperti Robbins dan Owen Hargie dkk. *Style* manajemen dari Owen Hargie juga ditemukan di yayasan *tarbiyatul islahiyah* dimana manajer (ketua yayasan) memiliki peran sebagai pengarah dan keputusan diambil harus untuk dipatuhi karena konsep batiniyah dan سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا.

Secara penerapannya dalam menentukan suatu kebijakan atau ide, tidak semua pengurus dalam satu ide. Sehingga perbedaan itu terkadang menjadi sebuah konflik dan kendala. Sebagaimana yang disampaikan ketua yayasan *tarbiyatul islahiyah* bahwa kendala itu pasti ada tergantung bagaimana solusinya.<sup>74</sup> Konflik dan kendala dalam tiap-tiap lembaga akan diselesaikan oleh lembaga tersebut kecuali jika tidak bisa diatasi dan dari pihak yayasan harus turun langsung. Zainudin selaku Lurah Pondok menambahkan:

Kendala ya pasti ada tapi ringan-ringan saja seperti adanya *miss communication*. Kalau perbedaan pendapat ya pasti ada tapi nanti dikembalikan ke yayasan.<sup>75</sup>

Manajemen komunikasi dapat mengarahkan suatu cara dan pola komunikasi kepada orang-orang yang berada di dalam organisasi atau yayasan (*internal*) dan orang-orang yang memungkinkan akan terlibat

---

<sup>74</sup> I. W. KY. MKPY. 020719.

<sup>75</sup> II. W. LP. MKPY. 300519.



dalam aktivitas organisasi atau yayasan (eksternal). Pada bagian ini, pendekatan sistem dalam manajemen komunikasi merupakan salah satu alternatif yang digunakan yayasan untuk menjaga agar aktivitas manajemen dapat berjalan sesuai dengan tujuan.

Implementasi pengurus dalam manajemen komunikasi adalah bahwa dalam manajemen komunikasi hal utama yang dilakukan dalam setiap tahap mengelola kegiatan adalah komunikasi. Yaitu bagaimana pengurus mengomunikasikan sesuatu kegiatan, ide, pesan dalam mengelola yayasan. Ibu Umi Khaolah mengungkapkan bahwa implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan yayasan adalah mengadakan pertemuan.<sup>76</sup> Sedangkan Bapak Haryanto mengungkapkan:

Ketua yayasan adalah pengasuh jadi antara yayasan dengan pengelola itu ya apa yang dikatakan pengasuh ya harus diikuti karena konsep سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا. Sehingga ibaratnya ada satu hubungan batiniyah sehingga sesuatu yang diisyaratkan pengasuh itu ya akan diterjemahkan kepala-kepala secara sendirinya.<sup>77</sup>

Abah Kiai Zen selaku ketua yayasan menambahkan:

Implementasi manajemen komunikasi bisa dilakukan secara formal dan informal. Maksudnya jika ada perkara-perkara dalam penanganan maka dari kepala sekolah bisa naik ke pengurus harian kemudian ke pengasuh, hal tersebut untuk masalah yang apabila tidak bisa diselesaikan dua orang. Nanti yang *intens* itu antara kepala sekolah dengan pengurus harian. Misalnya ada anak tidur dipondok dan tidak masuk sekolah maka dibicarakan dengan lurah. Anak-anak itu kan punya tabiat yang berbeda-

---

<sup>76</sup> IV. W. KS. 2. MKPY. 290519.

<sup>77</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.

beda, ada yang nakal ada yang patuh ada yang rewel dan sebagainya.<sup>78</sup>

Dengan demikian, implementasi manajemen komunikasi pengurus di yayasan *tarbiyatul islahiyah* adalah pengurus yang memiliki kewenangan dalam mengelola lembaga dimana kebijakan paling mutlak dimiliki oleh pengasuh atau ketua yayasan. Pengasuh setiap harinya tidak secara langsung memberikan suatu kebijakan akan tetapi menggunakan suatu isyarat yang dapat diterjemahkan sehingga dapat digunakan pedoman dalam mengelola lembaga.

#### **D. Efektivitas Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang**

Kefektivitas merupakan konsep yang sangat penting dalam organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, yang menyangkut jawaban atas pertanyaan “sejauh mana sesuatu telah direncanakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah dicapai”. Secara umum, keefektifan dihubungkan dengan pencapaian sasaran yang telah ditentukan atau dibandingkan hasil nyata dengan hasil ideal.<sup>79</sup>

Keefektifan organisasi bergantung pada kemampuan manajer dan juga anggota organisasi lainnya untuk dapat mengirimkan pesan

---

<sup>78</sup> I. W. KY. MKPY. 020719.

<sup>79</sup> Nur Kholisa, “Hubungan Manajemen Waktu dengan Efektivitas Kerja Karyawan”, *Journal of Social and Industrial Psychology* Vol. 1 No.1 (2012), 57.

secara efektif baik di dalam maupun di luar organisasi.<sup>80</sup> Manajemen bisa dibilang efektif, jika sumber daya atau sarana dan prasarana dipergunakan secara sadar dan sesuai perencanaan sebelumnya, guna menghasilkan barang atau jasa dengan mutu tertentu serta tepat pada waktunya. Sementara keefektifan sebuah lembaga adalah tercapainya target atau tujuan yang dikehendaki lembaga tersebut, dengan menggunakan sarana, prasarana dan waktu tertentu.<sup>81</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Morissan menjelaskan bahwa tradisi fenomenologi memfokuskan perhatiannya terhadap pengalaman sadar seorang individu. Teori komunikasi yang masuk dalam tradisi fenomenologi berpandangan bahwa manusia secara aktif menginterpretasikan pengalaman mereka sehingga mereka dapat memahami lingkungannya melalui pengalaman personal dan langsung dengan lingkungan. Tradisi fenomenologi memberikan penekanan sangat kuat pada persepsi dan interpretasi dari pengalaman subjektif manusia.<sup>82</sup>

Tujuan utama manajemen komunikasi adalah pemanfaatan optimal sumber daya manusia dan teknologi untuk meningkatkan dialog dengan orang lain. Pada intinya, hasil dari sebuah proses komunikasi adalah terciptanya dialog yang berjalan dua arah dan

---

<sup>80</sup> John Suprihanto, *Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2014), 115.

<sup>81</sup> Agus Wibowo, "Efektivitas Manajemen Lembaga Pendidikan Islam pada Jurusan PAI Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 2 No. 2 (2017), 343-344.

<sup>82</sup> Morissan dan Andy Corry Wardhani, *Teori Komunikasi tentang Komunikator, Pesan, Percakapan dan Hubungan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), 31.

sekaligus melahirkan pertukaran informasi yang relative seimbang. Komunikasi adalah proses yang integral dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, selain itu komunikasi merupakan *input* dan *output* dalam proses manajemen.<sup>83</sup> Manajemen berperan sebagai penggerak aktivitas komunikasi dalam usaha pencapaian tujuan komunikasi. Pemahaman akan manajemen komunikasi wajib dimiliki oleh para manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas sebuah organisasi.

Efektivitas komunikasi dapat dilihat dalam kaitan dengan beberapa kriteria. Komunikasi dapat dikatakan efektif jika: 1) pesan yang diterima sangat dekat dengan pesan yang dikirim; 2) tindakan berkomunikasi menggunakan jumlah lambang minimum untuk pesan itu; 3) pesan-pesan bukan verbal selaras dengan pesan yang verbal; 4) pesan itu mendatangkan jawaban yang diinginkan; dan 5) komunikasi itu menghasilkan hubungan saling mempercayai antara pengirim dan si teralamat.<sup>84</sup> Efektivitas komunikasi ditentukan oleh sejauhmana manusia meminimalkan kesalahpahaman atas pesan-pesan yang diperlukan oleh komunikator dan komunikan. Kata kunci efektivitas komunikasi yaitu kemampuan seseorang komunikator untuk menjaga keseimbangan antara kegiatan interaksi, relasi, dan komunikasi di antara dua budaya organisasi.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Bakri Yusuf dan Harnina Ridwan, "Manajemen Komunikasi dalam Pengelolaan .....", 61.

<sup>84</sup> Udai Pareek, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Ikrar Mandiriabadi, 1996), 69-70.

<sup>85</sup> Alo Liliweri, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 393-394.

Komunikasi dikatakan efektif bila orang berhasil menyampaikan apa yang dimaksudkannya. Secara umum, komunikasi dinilai efektif bila rangsangan yang disampaikan dan yang dimaksudkan oleh pengirim atau sumber, berkaitan erat dengan rangsangan yang ditangkap dan dipahami oleh peneriman. Menurut Tubbs, bagaimana cara mengukur keefektifan komunikasi? Kita tidak dapat menilai keefektifan komunikasi yang kita lakukan bila apa yang kita maksudkan tidak jelas; kita harus benar-benar tahu apa yang kita inginkan. Salah satu hal yang membuat definisi awal mengenai komunikasi efektif tidak memadai (“bila orang berhasil menyampaikan maksudnya”) adalah bahwa dalam berkomunikasi, mungkin kita menginginkan sebuah hasil atau lebih dari beberapa kemungkinan hasil yang dapat diperoleh. Kita akan membahas lima hal yang dapat dijadikan ukuran bagi komunikasi yang efektif, yaitu pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik, dan tindakan.<sup>86</sup>

Efektivitas manajemen komunikasi memiliki arti bagaimana pengaruh atau keberhasilan dari manajemen komunikasi khususnya di yayasan *tarbiyatul islahiyah*. Menurut Gammahendra bahwa para peneliti dan praktisi manajemen telah berusaha mengembangkan pemahaman mengenai hubungan antara struktur dan kinerja, sikap, keefektifan, dan variabel lain yang dirasa penting. Pengembangan pemahaman ini dihalangi tidak hanya oleh kerumitan hubungan antara dimensi-dimensi itu sendiri, namun juga oleh kesulitan

---

<sup>86</sup> Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss, *Human Communication Prinsip-Prinsip Dasar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 23.

menetapkan dan mengukur konsep struktur organisasi. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang normal serta pola interaksi yang akan diikuti.<sup>87</sup>

Efektivitas manajemen komunikasi dipengaruhi beberapa factor antara lain sikap, kepemimpinan, motivasi dan kinerja. Sikap berhubungan dengan perilaku manusia yang berhubungan dengan persepsi, motivasi dan kepribadian. Motivasi berhubungan dengan dorongan seseorang untuk melakukan sesuatu. Kepemimpinan berhubungan dengan kekuasaan dan wewenang seseorang untuk mempengaruhi lewat komunikasi guna mencapai tujuan. Sedangkan kinerja berhubungan dengan kualitas dan kuantitas seseorang dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawabnya.

Menganalisis efektivitas manajemen komunikasi di yayasan *tarbiyatul islahiyah*, peneliti akan menjelaskan satu persatu dari empat factor tersebut, yaitu:

1. Sikap

Sikap merupakan pernyataan evaluative, yang disukai atau tidak disukai, terkait dengan objek, orang atau kejadian.<sup>88</sup> Sikap dapat ditafsirkan melalui tingkah laku seseorang. Tingkat Sikap yang tinggi akan menimbulkan kesolidan dalam tingkah laku

---

<sup>87</sup> Fianda Gammahendra dkk, "Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 7 No. 2 (2014), 3.

<sup>88</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 2* ...., 63.

dilingkungan social. Sebagaimana yang disampaikan Bapak Haryanto selaku kepala MI Takhasus Alquran bahwa kesolidan dalam sikap di yayasan *tarbiyatul Islahiyah* berawal dari isyarat pengasuh atau ketua yayasan.

Isyarat itu bisa melalui pengajian dan forum jamaah kan. Dan sepanjang tafsiran itu tidak melenceng tidak ada teguran. Karena adanya ikatan batiniyah antara pengurus yayasan tersebut, maka kesolidan itu akan muncul dengan sendirinya.<sup>89</sup>

Kepala SMK Al-Islah Plus menambahkan bahwa sikap yang solid berawal dari pelaksanaan berdasarkan aspek ADART yang diaplikasikan oleh isyarat pengasuh.

Dari aspek besar ADART kemudian diaplikasikan oleh isyarat-isyarat yang disampaikan oleh pengasuh melalui forum jamaah, pengajian, anjangsana dan komunikasi ini diterjemahkan sebagai aplikasi apa yang dikatakan alqur'an سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا apa yang saya dengar maka saya patuhi. Itulah yang menjadi dasar sehingga komunikasi itu ya komunikasi walaupun *sanepo* (bahasa isyarat istilahnya *oh kae koyo ngono koyo ngono*) itu sebagai isyarat yang harus diterjemahkan. Terjemahannya ya bagaimana kita menerjemahkannya sendiri. Ya tentunya apa yang dilakukan oleh kepala-kepala itu ya biasanya sepanjang itu *istihaj* nya *ngati-ngati* itu ya Insya Allah tidak ada teguran. Karena *istihaj* disini itu betul-betul memang dikedepankan kalau misal benar ya pahalanya dua kalau salah ya pahalanya satu.<sup>90</sup> Sedangkan kepala KB Al-Islah menerjemahkan sikap dengan

istilah *manut* Kiai.

Berawal dari *manut* yang tadi saya jelaskan awal, hal tersebut mengartikan bahwa betapa baktinya Santri dengan Kiai dan

---

<sup>89</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.

<sup>90</sup> III. W. KS. 1. MKPY. 230519.

nanti akan lahir sendiri kesolidan sikap tersebut tanpa adanya usaha-usaha yang secara teorilah karena hal tersebut sudah tumbuh sendiri.<sup>91</sup>

Abah Kiai Zen menjelaskan bahwa:

Sikap itu kalau ada masalah ya di *rembug* tujuannya supaya solid. Jadi nanti dari pengasuh, lurah pondok, kepala sekolah masing-masing lembaga ya istilahnya rapat pleno. Tetapi terkadang bisa dilakukan secara pleno dan bisa juga tidak. Apabila pleno berarti urutannya *عَامٌّ* artinya umum yaitu di *rembug* bersama. Misalnya perkara-perkara yang berkaitan dengan SMP/ SMK. Jadi kadang-kadang bisa *عَامٌّ* dan kadang-kadang bisa *خَاصٌّ*. Apabila *خَاصٌّ* misalnya *intens* nya antara kepala sekolah dengan lurah, pengasuh dengan lurah pondok. Sehingga istilahnya ada structural dimana yang paling tinggi yaitu pengasuh (ketua yayasan), sedangkan komunikasinya pengasuh tinggal tanya lurah pondok saja.<sup>92</sup>

Secara ringkas bahwa komunikasi sebagai instrument social berguna untuk mengetahui dan memprediksi sikap orang lain, juga untuk mengetahui keberadaan diri sendiri dalam menciptakan keseimbangan dengan masyarakat. Jadi komunikasi jelas tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan umat manusia, baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat. Komunikasi diperlukan untuk mengatur tata karma pergaulan antar manusia. Sebab komunikasi dengan baik akan memberikan pengaruh langsung pada struktur keseimbangan seseorang dalam bermasyarakat.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> VI. W. KS. 4. MKPY. 230519.

<sup>92</sup> I. W. KY. MKPY. 020719.

<sup>93</sup> Kamaruzzaman, “Analisis Keterampilan Komunikasi Interpersonal Siswa”, *Jurnal Konseling GUSJIGANG* Vol. 2 No. 2 (2016), 209.



Sikap dapat dibagi menjadi tiga komponen dasar: emosi, informasi dan perilaku. Komponen emosi mencakup perasaan seorang positif, netral atau negative mengenai objek. Meskipun banyak persoalan fundamental tetap tidak terpecahkan, terdapat perhatian baru pada emosi, terutama saat berhubungan dengan bidang perilaku organisasi. Sikap dapat membantu memprediksi perilaku kerja. Misalnya, jika survey sikap menunjukkan bahwa pekerja marah dengan perubahan aturan kerja dan minggu berikutnya ketidakhadiran meningkat tajam, maka manajemen dapat menyimpulkan bahwa sikap negative pada aturan kerja menghasilkan peningkatan ketidakhadiran pekerja. Pemahaman sikap juga penting karena sikap membantu orang menyesuaikan diri dengan lingkungan diri dengan lingkungan kerja mereka.<sup>94</sup>

Sikap dapat terbentuk dari banyak sumber, seperti keluarga, teman dalam kelompok, masyarakat, dan pengalaman pekerjaan sebelumnya. Dalam lingkup pekerjaan, manusia belajar dan mengetahui sikap lewat pengalaman kerja. Manusia mengembangkan sikap terhadap factor-faktor seperti persamaan upah, evaluasi prestasi, kemampuan manajemen, rancangan kerja dan keanggotaan kelompok kerja. Dalam hal ini, pengalaman seseorang di masa lalu dapat menyebabkan perbedaan individual dalam sikap terhadap hasil karya, kesetiaan dan tanggung jawab.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi Edisi 10*, terj. Vivin Andhika Yuwono dan Shekar urwanti, (Yogyakarta: ANDI, 2006), 236-238.

<sup>95</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi Teori ....*, 70.

Dengan demikian, sikap dari pengurus membuktikan kebaktiannya terhadap Kiai. Kepribadian dari pengurus dalam kebaktiannya terhadap Kiai maka melahirkan tingkah laku yang patuh terhadap orang yang dihormati. Sehingga secara otomatis pengurus akan bisa menerjemahkan isyarat-isyarat petuah dari Kiai. Dan komunikasi ini akan mendorong pengurus dalam mengelola lembaga secara efektif dengan berkeyakinan dan bermodal ikatan batiniyah dengan pengasuh.

## 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin.<sup>96</sup> Jiwa pemimpin tidak semua orang memiliki. Seorang manajer yang berjiwa pemimpin tidak mudah karena tidak semua manajer bertindak sebagai seorang pemimpin, namun seorang pemimpin bisa menjadi seorang manajer. Kepemimpinan disini adalah bagaimana pemimpin khususnya ketua yayasan dalam mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengurus dalam upaya mencapai tujuan yayasan.

Seorang pemimpin yang ideal harus mempunyai kemampuan salah satunya adalah kemampuan manajerial dan communicator. Soedarsono mengungkapkan bahwa kemampuan manajerial adalah pemimpin harus memahami dan dapat menjalankan fungsi manajemen untuk memprediksi sejauhmana kegagalan maupun

---

<sup>96</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 2 ....*, 127.

keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Pemimpin harus dapat mengomunikasikan kebijakan kepada anggotanya dengan efektif sehingga tujuan organisasi tercapai.<sup>97</sup>

Abah KH. Zen Ahmad selaku ketua yayasan menjelaskan bahwa seorang pimpinan yayasan dalam mengkomunikasikan kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga naungan yayasan adalah tidak harus dari pengasuh tetapi bisa dari ide atau gagasan beberapa lembaga.

Ya namanya program itu tidak harus dari pengasuh. Bisa jadi dari SMP, SMK, *diniyah*. Nanti semua itu di *rembug*. Sebenarnya tidak seperti Negara sistemnya, walaupun sama formal (resmi) tetapi disini itu formal tetapi ya non formal. Manajemennya itu yang penting permasalahan dapat selesai.<sup>98</sup>

Secara umum keberadaan Kiai hanya dipandang sebagai pemimpin informal (*informal leader*), tetapi Kiai dipercayai memiliki keunggulan baik secara moral maupun sebagai seorang alim. Pengaruh Kiai diperhitungkan baik oleh pejabat-pejabat Nasional maupun oleh masyarakat umum. Pengaruh mereka (Kiai) sepenuhnya ditentukan oleh kualitas kekarismaan mereka. Lebih dari itu, kualitas kekarismaan seorang Kiai pada gilirannya diyakini oleh masyarakat dapat memancarkan barokah bagi umat yang dipimpinnya, dimana muncul konsep barokah ini berkaitan dengan kapasitas seorang pemimpin yang sudah dianggap memiliki karomah, yaitu suatu kekuatan gaib yang diberikan oleh

---

<sup>97</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi Teori ....*, 78-79.

<sup>98</sup> I. W. KY. MKPY. 020719.

Allah Swt kepada siapa yang dikehendakinya.<sup>99</sup> Kepala SMK Al-Islah Plus menambahkan bahwa:

Ketika menjadi sebuah kebijakan maka dalam aplikasinya kita tetap mengacu pada *tasawuf*, *tasamuh*, *tawazun* dan *I'tidal*. Konsep itu tetap jalan yang disertai dengan *amar ma'ruf nahi munkar* maka di dalam Al-Islah itu ada namanya panca atau lima dasar berpikir dan bersikap yaitu *tasawuf*, *tasamuh*, *tawazun*, *I'tidal*, dan *amar ma'ruf nahi munkar*. La itulah pijakannya.<sup>100</sup>

Sedangkan Lurah Pondok Pesantren Al-Islah menjelaskan bahwa:

Kalau disini khususnya di pondok, hubungan antara pengasuh atau yayasan dengan pengurus pondok itu ya yang penting butuh restunya Pak Kiai saja.<sup>101</sup>

Dengan demikian, gaya kepemimpinan di yayasan *tarbiyatul islahiyah* adalah gaya kepemimpinan penasihat atau *consultative* yaitu mengkonsultasikan terlebih dahulu rencana yang telah dibuat. Sriwartini menjelaskan gaya pemimpin penasihat atau *consultative* lebih bersifat terbuka dan sudah memberikan kepercayaannya lebih kepada bawahannya. Pemimpin tetap melakukan fungsi *controlling* namun dengan proses negosiasi dan kolaborasi. Dalam system ini, bawahan memiliki hak mengemukakan pendapat dalam pengambilan keputusan, terutama keputusan yang langsung berhubungan dengan tugas

---

<sup>99</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok ....*, 174.

<sup>100</sup> III. W. KS. 1. MKPY. 230519.

<sup>101</sup> II. W. LP. MKPY. 300519.

yang dikerjakan. Disini, komunikasi yang terjadi sudah dua arah yakni dari atasan ke bawahan dan sebaliknya.<sup>102</sup>

Akan tetapi ada kalanya ketua yayasan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Ketua yayasan sangat adaptif terhadap situasi lingkungan yayasan. Tentu saja persetujuan pelaksanaan suatu program atau kebijakan dari pengurus merupakan bagian dari upaya pimpinan mengakomodasi gagasan pengurus. Bentuk partisipasi pengasuh atau ketua yayasan dalam hal ini misalnya dalam program pembangunan sarana prasarana lembaga. Dimulai dari keterlibatannya di awal perencanaan sampai upaya evaluasi kinerja pengurus dan pencapaiannya.

Sriwartini mengungkapkan bahwa pemimpin dalam sistem gaya kepemimpinan partisipatif berkeyakinan bahwa organisasi akan berjalan lebih baik dengan adanya partisipasi aktif dari pegawainya. Disini pemimpin sudah memiliki kepercayaan dan keyakinan terhadap pegawainya. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahananya untuk bisa mengambil keputusan.<sup>103</sup> Partisipatif adalah komunikasi yang terjadi pun lebih cair dengan alur atasan ke bawahan, bawahan ke atasan maupun bawahan ke bawahan. Ketua yayasan memberikan motivasi kepada pengurus dengan memberikan ruang bagi mereka berpartisipasi aktif dalam mewujudkan target organisasi. Proses komunikasi dan pertukaran ide berlangsung terbuka dari atasan ke bawahan maupun sebaliknya.

---

<sup>102</sup> Yuyu Sriwartini, "Manajemen Komunikasi Pemerintah Desa ....., 24.

<sup>103</sup> Yuyu Sriwartini, "Manajemen Komunikasi Pemerintah Desa ....., 24.

Selain itu, Pengasuh selaku ketua yayasan memberikan wewenang kepada kepala tiap-tiap lembaga untuk mengelola dan mengkomunikasikan segala kebijakan di lembaga masing-masing. Ketua yayasan hanya menerima laporan dari kepala lembaga dan akan mengevaluasinya dalam rapat pleno yang diadakan dua kali dalam setahun.

### 3. Motivasi

Motivasi merupakan daya penggerak atau dorongan seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi yang kuat dalam diri individu akan mendorong tingkah laku untuk melakukannya guna mencapai tujuan. Mengelola atau manage suatu lembaga merupakan hasil dari tingkah laku individu melalui komunikasi sebagai alatnya. Karena motivasi sebagai cikal bakal dari suatu hasil untuk mencapai tujuan. Selain itu komunikasi mampu memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada orang lain tentang apa yang harus dilakukan dan seberapa baik mereka mengerjakannya.

Engkoswara menjelaskan motivasi diberikan sebagai upaya memelihara semangat kerja karyawan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan optimal. Motivasi ditujukan sebagai upaya mendorong dan merangsang pegawai untuk melakukan kegiatan atau tugasnya dengan rasa kesadaran. Sebagai upaya motivasi, pemimpin dapat melakukan kegiatan untuk meningkatkan kegairahan, disiplin, kesejahteraan, prestasi, moral kerja,

tanggung jawab terhadap tugas-tugas, produktivitas dan efisiensi pegawai.<sup>104</sup>

Apabila kita berbicara tentang motivasi atau lebih tepat tentang perilaku yang dimotivasi (*Motivated Behaviour*) maka kita mempersoalkan perilaku sebagai suatu hal yang memiliki tiga macam ciri khusus. *Pertama*, perilaku yang dimotivasi berkelanjutan; maksudnya ia tetap ada untuk jangka waktu yang relative lama. *Kedua*, perilaku yang dimotivasi diarahkan ke arah pencapaian sesuatu tujuan. *Ketiga*, ia merupakan perilaku yang muncul karena adanya sesuatu kebutuhan yang dirasakan.<sup>105</sup> Orang telah menggunakan macam-macam istilah untuk melukiskan kekuatan yang memotivasi dari perilaku manusia. Beberapa di antara istilah tersebut adalah kebutuhan (*Need*), aspirasi (*Aspiration*) dan keinginan (*desire*).

Abah KH. Zen Ahmad Syamsari menjelaskan awal motivasinya mendirikan yayasan *tarbiyatul islahiyah* sebagai berikut:

Saya mendirikan pondok karena berawal dari inisiatif saya sendiri. Dulu sebelum pesantren ini berdiri desa kami ini terkenal dengan anak-anaknya yang nakal, termasuk jika ada perkelahian di tempat-tempat orang hajatan rata-rata di dominasi oleh anak Kebagusan. Namanya sich Kebagusan tapi masyarakatnya ..... Kata orang tua saya dulu Kebagusan itu "*baguse sepisan*" (bagusnya hanya satu kali), sisanya jelek semua. Sehingga dari sini sangat di perlukan pendidikan moral keagamaan yang mampu menjadi kendali dalam menghadapi hal tersebut. Sehingga pada saat itu, saya

---

<sup>104</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* ....., 210.

<sup>105</sup> Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* ....., 346.

didukung oleh tokoh pemerintah dan tokoh masyarakat untuk mendirikan pondok pesantren. Jadi motivasi awal saya itu ya itu. Hingga beberapa tahun kemudian saya mendirikan SMP, SMK, KB dan MI.<sup>106</sup>

Sedangkan motivasi Lurah Pondok Pesantren Al-Islah sebagai berikut:

Pertama tanggung jawab, ngurusi pondok ya istilahnya ngurusi rumah sendiri dan pastinya *ngalap barokah kiai*. Yang kedua mendahulukan kepentingan social. Misal ngurus kegiatan santri-santri setiap harinya. Istilahnya pengabdian. Yang ketiga ya nambah pengalaman untuk ustadz-ustadz sini, tanpa pengalaman masa depan itu akan suram.<sup>107</sup>

Bapak Haryanto selaku kepala MI Takhasus Alquran menambahkan:

Berawal dari tanggung jawab dan amanah yang diberikan serta konsep *سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا* sehingga Insya Allah konsep itu juga kan mengalir pahala di dunia dan akhirat.<sup>108</sup>

Motivasi yang disampaikan Kepala SMP Al-Islah bahwa agar membentuk hubungan yang baik antara pengurus yayasan dengan pimpinan sekolah dan para dewan pengajar atau guru untuk mencapai tujuan membentuk manusia yang memiliki pendidikan dan berakhlakul karimah bagi lingkungan masyarakat.<sup>109</sup>

Manusia mengeluarkan energinya, dalam rangka upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Problem inti motivasi, yang berkaitan dengan manajer suatu organisasi adalah bagaimana cara

---

<sup>106</sup> I. W. KY. MKPY. 020719.

<sup>107</sup> II. W. LP. MKPY. 300519.

<sup>108</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.

<sup>109</sup> IV. W. KS. 2. MKPY. 290519.



merangsang sekelompok orang yang masing-masing memiliki kebutuhan yang khas dan kepribadian unik untuk bekerja sama menuju pencapaian sasaran-sasaran organisasi mereka.<sup>110</sup>

Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras. Namun, kualitas usaha itu juga harus dipertimbangkan. Usaha tingkat tinggi tidak selalu mengarah pada kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali usaha tersebut disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Usaha yang diarahkan, dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang kita inginkan. Akhirnya, motivasi mencakup dimensi ketekunan.<sup>111</sup> Seorang manajer atau pemimpin lembaga harus meyakinkan para anggota bahwa dalam upaya mencapai sasaran-sasaran lembaga maka perlu memberikan kontribusi positif ke dalam sasaran lembaga atau keorganisasian.

Dengan demikian, motivasi mempengaruhi setiap perilaku individu. Motivasi sebagai kekuatan yang memberikan dorongan-dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Dorongan yang berasal dari dalam diri dapat berupa komitmen pribadi atau kondisi psikologis yang mengarahkan pada pencapaian suatu hal. Dan dorongan yang berasal dari luar dapat berupa dorongan yang dilakukan oleh pihak lain baik itu kerabat, keluarga, ketua

---

<sup>110</sup> J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), 7.

<sup>111</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 2 ....*, 96.

yayasan, ataupun kompetitor. Motivasi memusatkan perhatian pada factor-faktor yang menimbulkan dan mengarahkan aktivitas-aktivitas seseorang.

Motivasi jelas diperlukan untuk memelihara semangat dan bahkan meningkatkan semangat kerja sehingga organisasi atau suatu lembaga dapat mencapai tujuan secara produktif. Motivasi akan timbul dalam diri individu apabila ada perhatian, kesesuaian, kepercayaan, kepuasan dan komunikasi yang lancar antara satu individu dengan individu yang lain dimana akan dapat meningkatkan kinerja individu tersebut. Selain itu, komunikasi yang efektif juga menjadi faktor untuk mencapai tujuan dalam pelaksanaan manajemen komunikasi di yayasan *tarbiyatul islahiyah*.

#### 4. Kinerja

Kinerja (*performance*) merupakan hasil dari motivasi dan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Oleh sebab itu, kesediaan, keahlian dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman maupun kemampuan mengaplikasikan apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.<sup>112</sup>

Pendekatan sistem manajemen komunikasi bermanfaat untuk melaksanakan seluruh aspek kegiatan pengelolaan organisasi serta membentuk standar prosedur pelaksanaan kerja/ operasional

---

<sup>112</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi Teori ....*, 88.

(*standard operating procedures*) dan standar kinerja (*performance standard*) SDM. Dalam hal ini unsur-unsur organisasi yang meliputi biaya, sumber daya manusia maupun produk harus sesuai standard dan kebijakan yang ditetapkan organisasi. Karena pencapaian kinerja yang maksimal dari pengelolaan organisasi merupakan tanggung jawab semua anggota dalam organisasi. Disinilah letak pentingnya dukungan dari pihak manajemen, selain kesamaan visi, misi maupun konsistensi para anggota organisasi tersebut.<sup>113</sup>

Kinerja diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cara mengerahkan seluruh pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dimiliki untuk mencapai hasil maksimal. Kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu perilaku, hasil, dan efektivitas organisasi. Aspek perilaku merujuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Aspek perilaku merujuk pada proses kinerja. Aspek hasil merujuk pada proses kinerja. Aspek hasil merujuk pada efektivitas perilaku atau produktivitas. Sedangkan aspek efektivitas organisasi merujuk pada system kerja organisasi.<sup>114</sup>

Tiap organisasi memiliki kecenderungan berbeda dalam mengukur kinerja, karenanya dimensi kinerja sangat bervariasi. Patokan variasi dimensi kinerja biasanya didasarkan pada jenis

---

<sup>113</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi Teori ....*, 85-86.

<sup>114</sup> Ikrom, *Menyoal Kinerja Guru: Dampak Sertifikasi terhdap Guru*, (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2015), 35.

dan spesifikasi pekerjaan.<sup>115</sup> Prestasi merupakan tolok ukur untuk mengetahui efektivitas kegiatan manajemen maupun komunikasi yang berlaku di organisasi.<sup>116</sup>

Kinerja yang terjadi di yayasan *tarbiyatul islahiyah* dijelaskan oleh ketua yayasan sebagai berikut:

Intinya adalah bagaimana kita bisa mengidentifikasi dan mengatasi kesulitan atau suatu masalah sebelum menjadi besar. Sehingga komunikasi terus menerus atau adanya komunikasi itu menjadi cara memberikan kewenangan untuk bekerja atau mengelola dan mengambil keputusan secara mandiri di masing-masing lembaga tanpa melenceng dari aturan yayasan. Hasil dari kinerja adalah prestasi kan. Prestasi ini menjadi tolok ukur untuk mengetahui efektivitas dalam kegiatan manajemen dan komunikasi yang ada di yayasan ini.<sup>117</sup>

Kepala MI Takhasus Alquran menambahkan:

Ya awalnya mengatur dan mengelola cara komunikasi kita terlebih dahulu kan, dari hal tersebut akan terjalin suatu hubungan yang dapat menimbulkan suatu tujuan yang dipacu dengan suatu motivasi. Kemudian hasilnya adalah kinerja yang baik dari dewan guru.<sup>118</sup>

Dengan demikian, kinerja khususnya pengurus yayasan *terbiyatul islahiyah* dilihat dari kegiatan kerja sehari-hari. Kinerja dapat diidentifikasi melalui berbagai aspek kegiatan dalam menjalankan tugas-tugas baik dilihat dari proses maupun hasil.

---

<sup>115</sup> Ikhrom, *Menyoal Kinerja Guru: Dampak ....*, 38.

<sup>116</sup> Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi Teori ....*, 88.

<sup>117</sup> I. W. KY. MKPY. 020719.

<sup>118</sup> V. W. KS. 3. MKPY. 310519.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas manajemen komunikasi di atas bahwa factor sikap, kepemimpinan, motivasi dan kinerja apabila tidak diterapkan menghasilkan kegagalan efektivitas manajemen komunikasi. Ukuran efektivitas dalam penelitian kualitatif sebagaimana penelitian ini adalah perbandingan antara rencana yang dibuat dengan hasil atau prasarana yang dihasilkan. Perencanaan manajemen dapat berupa perancangan struktur manajerial. Mekanisme yang perlu disiapkan adalah alur dana berjalan dan koordinasi di lapangan.

Di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* setiap kegiatan maka direncanakan terlebih dahulu baik alur dana dan koordinasi dalam pelaksanaan kegiatan. Hal ini peneliti mencontohkan dan membuktikan salah satu kegiatan di yayasan *tarbiyatul islahiyah* yaitu pengajian imtihan dan hafiah akhirussanah. Perencanaan yang dibuat dalam bentuk proposal kegiatan yang diatur dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian sampai hasil kegiatan yang sedemikian rupa sesuai dengan yang direncanakan. Keberhasilan proses tersebut didukung dengan adanya koordinasi komunikasi di lapangan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan manajemen komunikasi telah sesuai dengan pelaksanaan hasil sehingga manajemen komunikasi di yayasan *tarbiyatul islahiyah* di kategorikan efektif.

Mengelola perilaku komunikasi adalah hal penting yang harus dilakukan dalam berbagai level dan konteks. Sebagaimana Kaye dalam Boneka Model Matouschka yang menjelaskan bahwa manajemen komunikasi dilakukan dari level intrapribadi sampai

sistem sosial. Menurut Kaye bahwa manajemen komunikasi dapat diartikan *how people manage their communication process through constructing meaning about their relationship with others in various settings*.<sup>119</sup> (Bagaimana seseorang mengelola proses komunikasinya melalui membangun makna tentang hubungan mereka dengan orang lain dalam berbagai aturan).

Bajari mengungkapkan bahwa teori Kaye menjelaskan tentang kompetensi hendaknya tidak hanya dilihat sebagai lapisan atau bungkus terluar manusia. Seorang dikatakan kompeten secara intrapribadi jika mampu memahami “diri” mereka, dan mengembangkan “*self control*” (control diri) serta “*self management*” (pengelolaan diri). Dia juga dipandang sebagai manusia antarpribadi yang kompeten jika mampu mengonstruksi, mengkoordinasi, dan mengklarifikasi makna dalam interaksinya dengan individu lain. Selanjutnya dalam konteks yang lebih besar manusia dikatakan kompeten jika memiliki kemampuan mengubah system dimana mereka berada, atau setidaknya orang-orang dalam system tersebut.<sup>120</sup>

Fokus penelitian ini adalah manajemen komunikasi pengurus di yayasan *tarbiyatul islahiyah*. Menurut peneliti berdasarkan teori Kaye yang berawal dari boneka *self*, pengurus telah berusaha mengontrol dirinya sendiri melalui bagaimana harus bertindak,

---

<sup>119</sup> Michael Kaye, *Communication Management*...., xii.

<sup>120</sup> Atwar Bajari dan Sahat sahala Tua Saragih, *Komunikasi Kontekstual Teori dan Praktik Komunikasi Kontemporer*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 248.

bagaimana harus berpikir, bagaimana harus berkomunikasi. Pengurus yang *notabene* mengabdikan kepada Kiai yang mencari ilmu dan kebarokahan dunia akhirat diberi amanah dan tanggung jawab untuk mengelola suatu lembaga. Boneka kedua adalah boneka *interpersonal*, pengurus yang harus berinteraksi dan berkomunikasi untuk mengelola suatu lembaga. Pengurus mengkoordinasikan suatu makna atau pesan kepada individu lain. Proses komunikasi ini terjadi ketika pengurus mengkomunikasikan suatu makna dalam menjalankan pengelolaan lembaga.

Penerapan boneka ketiga adalah *system*. Pengurus dapat mengelola, mengatur dan mengubah sebuah system dalam lembaga misalnya kebijakan dalam lembaga untuk menyelesaikan suatu kendala. Akan tetapi pengelolaan system tidak akan berjalan dengan baik jika pengurus tidak memiliki sebuah kompetensi. Hal ini juga dijelaskan dalam teori Kaye pada boneka yang keempat yaitu boneka *competence*. Yaitu kompetensi atau kemampuan manusia untuk mengubah sistem atau orang-orang yang ada dalam sistem tersebut.

Teori Kaye tersebut telah peneliti temukan pada pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan. Baik dari pengurus harian ataupun dari ketua yayasan yang jika digambarkan memiliki kasta tersendiri. Ketua yayasan selaku pengasuh Pondok Pesantren Al-Islah dan secara otomatis pemilik yayasan *tarbiyatul islahiyah* memiliki kasta teratas. Pengontrolan diri (*self control*) beliau selaku Kiai yang memiliki batiniyah atau religious tinggi kepada Maha Pencipta dimana nilai mistik nya tidak bisa ditelisik lebih dalam secara rasional. *Interpersonal* seorang Kiai yang merupakan tokoh agama

dan tokoh masyarakat yang selalu di patuhi tutur katanya dan pengayoman beliau di lingkungan masyarakat. Secara otomatis, kompetensi seorang Kiai yang dapat mengubah sistem bahkan orang-orang yang ada di sistem tersebut telah terealisasi. Petuah-petuah Kiai yang selaku ketua yayasan menjadi sebuah isyarat bagi seorang santri atau pengurus dalam melaksanakan suatu kegiatan.

Menurut peneliti suatu instansi atau yayasan merupakan suatu sistem yang saling berhubungan dan bergantung satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Sistem akan menghubungkan semua lingkungannya baik itu lingkungan internal maupun eksternal, sehingga untuk mencapai tujuan tersebut harus adanya tata kelola yang baik dalam setiap hubungan dan interaksi, dalam hal ini manajemen sangat diperlukan agar dapat mencapai tahap demi tahap target dan sasaran yang telah dibentuk. Suatu hubungan dan interaksi tersebut akan terbentuk melalui komunikasi, sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi memiliki peranan penting sebagai penggerak aktivitas dalam proses manajemen. Dengan kata lain, yayasan atau lembaga harus memiliki pola manajemen komunikasi yang baik, komunikasi dalam tahap perencanaannya, komunikasi dalam tahap pengorganisasiannya, komunikasi dalam tahap pengarahannya, komunikasi dalam tahap pengawasan dan evaluasinya, komunikasi dalam tahap memotivasinya, komunikasi dalam tahap memfasilitasinya, dan komunikasi dalam tahap pemberdayaan sumber daya manusia yang dimilikinya.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tentang “Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pematang” maka dapat disimpulkan bahwa:

Manajemen komunikasi pengurus yayasan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan secara umum dilaksanakan dengan menerapkan hubungan komunikasi dengan fungsi-fungsi manajerial mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan/ pengawasan, motivasi, *facilitating* dan *empowering*. Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* memiliki lembaga-lembaga formal dalam naungannya namun dalam pelaksanaannya lebih dominan ke lembaga Pondok Pesantren Al-Islah karena terlahir dari Pondok Pesantren. Perencanaan di masing-masing lembaga naungan yayasan dikelola oleh lembaga masing-masing. Perencanaan yayasan secara khususnya seperti acara pengajian akhir tahun (*imtihan*), *khaul* Mbah Soleh Al-Madyan dan *khaul* Syekh Abdul Qadir Al-jailani , pembangunan sarana prasarana dan Qurban Idul Adha.

Perencanaan tersebut kemudian dilanjutkan dalam tahap pengorganisasian yang diimplementasikan dalam bentuk struktur organisasi sebagai garis komando dalam bentuk menjalankan fungsi dan peran anggota yayasan. Pelaksanaan program dijalankan dengan pengarahan dan pemotivasian khususnya dari ketua yayasan. Pengawasan atau pengontrolan di masing-masing lembaga naungan

yayasan lebih dominan oleh kepala sekolah masing-masing lembaga, yayasan hanya mengadakan dua kali dalam setahun dalam pengawasan semua kegiatan dan manajerial dalam rapat pleno untuk semua lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*. Selain itu, yayasan juga memfasilitasi pengurus secara khususnya dan lembaga-lembaga naungan yayasan secara umumnya. Kesempatan menunjukkan dan mengembangkan ketrampilan dengan system *rolling* menjadi cara pengurus yayasan dalam memperdayaan sumber daya manusia.

Pelaksanaan fungsi manajerial tersebut didukung dengan komunikasi. Komunikasi yang digunakan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* adalah komunikasi formal, informal dengan metode komunikasi verbal dan arah komunikasi *topdown* atau *downward communication and upward communication* dalam bidang pengelolaan lembaga pendidikan. Perencanaan manajemen komunikasi di yayasan *tarbiyatul islahiyah* telah sesuai dengan pelaksanaan hasil sehingga manajemen komunikasinya di kategorikan efektif. Komunikasi yang efektif dan efisien akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yayasan.

## **B. Saran**

Dari penelitian yang telah dilaksanakan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pematang terkait manajemen komunikasi Pengurus Yayasan terdapat beberapa saran, antara lain:

1. Bagi ketua yayasan, sebagai manajer Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan hendaknya dapat menggerakkan warga

yayasan dan turun secara langsung bagaimana perkembangan lembaga-lembaga yang ada dinaungan yayasan.

2. Bagi kepala sekolah masing-masing lembaga naungan yayasan *tarbiyatul islahiyah* Kebagusan meskipun telah memiliki amanah dan otonomi tersendiri maka lebih bijaknya dalam berkordinasi lebih kontinu dengan yayasan. Agar segala kekurangan yang kiranya bisa di atasi maka dapat terselesaikan secara maksimal.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat lebih memperluas penelitiannya baik dari segi fokus penelitian maupun objek penelitian, serta dapat lebih memperdalam analisisnya.

### **C. Kata Penutup**

Demikian tesis yang dapat penulis paparkan. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Allah Swt. yang telah memberikan petunjuk, bimbingan dan perlindungan terhadap penulis, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan maksimal.

Penulis sadar tesis ini masih disiapkan bagi upaya-upaya kearah penyempurnaan. Untuk itu, perlu adanya kritik dan saran dari dosen pembimbing dan dosen penguji bagi kesempurnaan penulisan tesis ini. Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini bisa menambah khazanah keilmuan aktivis Manajemen Pendidikan Islam khususnya dalam hal manajemen komunikasi pengurus yayasan dan memberikan manfaat bagi penulis khususnya serta para pembaca pada umumnya, Aamiin.



## DAFTAR KEPUSTAKAAN

### Sumber Jurnal Ilmiah

- Abidah dan Ika Hartika. “Model dan Penerapan Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam”, *Hijri Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman* Vol. 6 No. 1 (2017): 1-13.
- Akbar dkk. “Manajemen Komunikasi dalam Peyuluhan Program Peningkatan Hasil Produksi Padi Sawah oleh Dinas Pertanian di Kecamatan Muara Wis Kabupaten Kutai Kartanegara”, *eJournal Ilmu Komunikasi* Vol. 6 No. 4 (2018): 247- 258.
- Anand, Dev. “Penerapan Penyusunan Laporan Keuangan Yayasan Berdasarkan PSAK 45”, *Jurnal Kajian Akuntansi* Vol. 2 No. 2 (2018): 160-177.
- Andrian, Bob. “Manajemen Komunikasi *Entrepreneur* Usaha Mikro Berbasis Pondok Pesantren”, *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*, Vol. 11 No. 1 (2017): 133-150.
- Asyanti, Setia dan Lusi Nuryanti. “Keterkaitan Komunikasi Anak-Anak Orangtua dengan Manajemen Asma”, *Eksplanasi* Vol. 5 No. 2 (2010): 1-12.
- Bahrozi, Imam “Komunikasi dalam Manajemen Pendidikan”, *Jurnal Fikroh*, Vol. 8 No. 2 (2015): 105-118.
- Chairunnisa, Connie. “Kepemimpinan, Sistem dan Struktur Organisasi, Lingkungan Fisik, dan Keefektifan Organisasi Sekolah”, *Jurnal Ilmu Pendidikan* Jilid 19 No. 1 (2013): 56-60.
- Dani, Aditya Kurnia. “Hubungan Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan Manajemen Konflik pada Guru di Sekolah Islam

Bunga Bangsa Samarinda”, *eJournal Psikologi* Vol. 4 No.2 (2016): 189-199.

Gammahendra, Fianda dkk. “Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 7 No. 2 (2014): 1-10.

Ghani, M. Abdul. “Manajemen Komunikasi Marketing LazisNu Kota Bandung”, *Communicatus: Jurnal Ilmu Komunikasi* Vol. 1 No. 1 (2017): 99-122.

Harahap, Atika Hanan Julia. “Fungsi-Fungsi Komunikasi dalam Pandangan Islam”, *Almufida* Vol. 3 No. 1 (2018): 187-197.

Hudaya, Hairul. “Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan dalam Hadis”, *Al-Banjari*, Vol. 13 No. 2 (2014): 204-224.

Hidayanti, Nurul. “Distribusi Aset dan Kekayaan Yayasan: Perspektif Perundang-undangan”, *Al-daulah* Vol. 6 No. 2 (2017): 206-218.

Ingsih, Kusni. “Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi”, *Media Ekonomi & Teknologi Informasi* Vol. 17 No. 2 (2001): 157-178.

Irvan, Muhtadi. “Manajemen Koordinasi Hubungan Organisatoris antara Lembaga Penyelenggara dan Pengelola Pendidikan (Studi Penyelenggaraan Pendidikan Swasta di Jember Jawa Timur)”, *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. 14 No.1 (2012): 159-168.

Junaidi. “Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen dalam Islam (Kajian Pendidikan Menurut Hadis Nabi)”, *Al-Idarah* Vol. 1 No. 1 (2017): 119-130.

Kahfi, Agus Sofyandi “Informasi dalam Perspektif Islam”, *Mediator* Vol. 7 No. 2 (2006): 321-328.

- Khalil, Syukur dkk. “Pelaksanaan Komunikasi Internal Ketua Yayasan Arrisalah Alkhairiyah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Desa Bangun Sari Kecamatan Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang”, *Jurnal At-Balagh*, Vol. 1 No. 1 (2017): 54-66.
- Kholisa, Nur. “Hubungan Manajemen Waktu dengan Efektivitas Kerja Karyawan”, *Journal of Social and Industrial Psychology* Vol. 1 No.1 (2012): 56-60.
- Kamaruzzaman. “Analisis Keterampilan Komunikasi Interpersonal Siswa”, *Jurnal Konseling GUSJIGANG* Vol. 2 No. 2 (2016): 202-210.
- Kuswarno, Engkus. “Efektivitas Komunikasi Organisasi”, *Mediator* Vol. 2 No. 1 (2001): 55-61.
- Lisnawati, Rita. “Fungsi Manajemen Kepala Sekolah, Motivasi, dan Kinerja Guru”, *Jurnal Pendidikan (Teori dan Praktik)* Vol. 2 No. 2 (2017): 143-149.
- Lubis, Lahmuddin dkk. “Model Komunikasi Pengurus Badan Komunikasi Pemuda Remaja Masjid Indonesia (BKPRMI) dalam Pembinaan Agama Remaja di Desa Bandar Setia Kecamatan Percut Sei Tuan Deli Serdang”, *At-Balagh* Vol. 2 No. 1 (2018): 132-147.
- Martha, Zike dkk, “Pengaruh Komunikasi antara Atasan – Bawahan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Tebo”, *Wacana* Vol. 16 No. 2 (2017): 203-213.
- Mulyadi, Roza dan Lili Sugeng Wiyantoro. “Pengaruh *Facilitation Condition* terhadap Niat Menggunakan Sistem Informasi Manajemen Hasil Pengawasan (SIM HP) dengan Harapan Usaha dan Harapan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada

- Inspektorat Provinsi Banten), *Jurnal Akuntansi* Vo. 5 No. 2 (2018): 118-131.
- Nazarullah. “Teori-Teori Komunikasi Masa dalam Perspektif Islam”, *Jurnal Peurawi* Vol. 1 No. 1 (2018): 1-16.
- Prasanti, Ditha. “Pola Komunikasi Figur Perempuan dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam”, *Jurnal Komunikasi Global* Vol. 6 No. 2 (2017): 117-130.
- Roellyanti, Maria Valeria. “*Empowering Leadership* dan peran *Intrinsic Motivation* sebagai Variabel Mediasi dalam Upaya Meningkatkan *Employee Creativity*”, *Among Makarti* Vol. 8 No. 16 (2015): 1-11.
- Saefrudin. “Pengorganisasian dalam Manajemen”, *Jurnal Al-Hikmah* Vol. 5 No. 2 (2017): 56-67.
- Sari, Novieta Hardaeni “Penerapan Manajemen Komunikasi Strategik pada Model Demokrasi Deliberasi dalam Menciptakan Kebijakan Publik yang Tepat”, *Journal Communication Spectrum*, Vol. 3 No. 1 (2013): 83-101.
- Septia, Putri dkk. “Implementasi Fungsi Sosial Yayasan Berdasarkan Hukum Yayasan”, *Pactum Law Journal* Vol. 1 No. 1 (2017): 73-82.
- Siregar, Nina Siti Salmaniah. “Interaksi Komunikasi Organisasi”, *Perspektif* Vol. 5 No. 1 (2012): 27-40.
- Siregar, Nur Asyiah “Manajemen Komunikasi Qismu Lughoh dalam Meningkatkan Kemampuan Bahasa Arab dan Inggris Santri/Santriwati di Pesantren Al-Husna”, *Wahana Inovasi* Vol. 6 No. 2 (2017): 270-285.



- Sriwartini, Yayu. "Manajemen Komunikasi Pemerintah Desa dalam Melaksanakan Forum Keamanan Terpadu (Kajian pada Kelurahan Balekambang Jakarta Timur)", *Ekspresi Persepsi Jurnal Ilmu Komunikasi* Vol. 1 No. 1 (2018): 17-32.
- Subrata, Ganda dan Muh. Tamrin. "Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi Terhadap Tingginya *Turn Over Intention*", *Akademika* Vol. 16 Bo. 1 (2018): 38-49.
- Sukarja, Rahmat dan Machasin. "Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau", *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* Vol 7 No. 2 (2015): 270-284.
- Sularto. "Kegiatan Yayasan Setelah Berlakunya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan di Daerah Istimewa Yogyakarta", *Mimbar Hukum* Vo. 21 No. 21 (2009): 187-202.
- Sumarjo. "Ilmu Komunikasi dalam Perspektif Al-Qur'an", *Inovasi* Vol. 8 No. 1 (2011): 113-124.
- Sumarni. "Peran dan Fungsi Yayasan dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah Foundation Roles and Function in Organizing Islamic School (Madrasah) Education", *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* Vol. 16 No. 2 (2018): 218-231.
- Supriono, Fendi. "Implementasi Undang-Undang Yayasan dalam Mencapai Maksud dan Tujuan Yayasan", *Jurnal Ilmu Hukum Legal Opinion* Vol.3 Edisi 1 (2015): 25-34.
- Suryarama. "Peran Yayasan dalam Pengelolaan Bidang Pendidikan pada Perguruan Tinggi Swasta", *Jurnal Organisasi dan Manajemen* Vol. 5 No. 1 (2009): 55-62.

- Utomo, Novita Setyo. “Manajemen Komunikasi Eksternal (Manajemen Komunikasi PT. Semen Indonesia (PERSERO) TBK dalam Proses Pembangunan Pabrik Semen di Desa Tegaldowo Kecamatan Gunem Kabupaten Rembang), *Komuniti* Vol. 7 No. 2 (2015): 63-67.
- Wahid, Syafruddin. “Komunikasi pada Lembaga Pendidikan Nonformal”, *Jurnal Ilmu Pendidikan* Jilid 20 No. 1 (2014): 107-116.
- Wardani, Rama Wijaya Kesuma. “Manajemen Komunikasi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat”, *Nalar: Jurnal Peradaban dan Pemikiran Islam* Vol. 2 No.1 (2018): 12-21.
- Wibowo, Agus. “Efektivitas Manajemen Lembaga Pendidikan Islam pada Jurusan PAI Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta”, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 2 No. 2 (2017): 329-357.
- Wisman, Yossita. “Komunikasi Efektif dalam Dunia Pendidikan”, *Jurnal Nomosleca* Vol. 3 No.2 (2017): 646-654.
- Yulianti, Devi dan Dedy Hermawan. “Desain Struktur Organisasi Efektif untuk Mencapai Tujuan Organisasi Publik (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung)”, *Spirit Publik* Vol. 10 No. 1 (2015): 93-114.
- Yusuf, Bakri dan Harnina Ridwan. “Manajemen Komunikasi dalam Pengelolaan Informasi Pembangunan Daerah (pada Biro Humas dan PDE Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara)”, *Jurnal Komunikasi Hasil Pemikiran dan Penelitian* Vol. 4 No. 1 (2018): 50-64.

## Sumber Buku

- Abidin, Yusuf Zainal. *Manajemen Komunikasi Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2005.
- Al Qurthubi, Syaikh Imam. *Tafsir Al Qurthubi Jilid 18*, terj. Muhyiddin Mas Rida dan Muhammad Rana Mengala. Jakarta: Pustaka Azzam, 2009.
- Al-Sheikh, Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 1*, terj. M. Abdul Ghoffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'I, 2003.
- . *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*, terj. M. Abdul Ghoffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'I, 2003.
- . *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 3*, terj. M. Abdul Ghoffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'I, 2003.
- . *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 5*, terj. M. Abdul Ghoffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'I, 2003.
- . *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6*, terj. M. Abdul Ghoffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'I, 2003.
- . *Tafsir Ibnu Katsir Jilid VII*, terj. M. Abdul Ghoffar. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'I, 2003.
- Appelo, Jurgen. *Management 3.0 Memimpin Pengembang Agile, Mengembangkan Pemimpin yang Tangkas, Lincah dan Gesit*, terj. Ati Cahayani. Jakarta: Indeks, 2013.
- Ardana, Komang dkk. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.

- Bajari, Atwar dan Sahat sahala Tua Saragih. *Komunikasi Kontekstual Teori dan Praktik Komunikasi Kontemporer*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Choliq MT, Abdul. *Diskursus Manajemen Pendidikan Islam*. Semarang: Rafi Sarana Perkasa, 2012.
- Chotimah, Chusnul dan Muhammad Fathurrohman. *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2014.
- Creswel, John W. *Research Design: Qualitative and Mixed Methods approaches*. California: SAGE Publications, 2014.
- Cutlip, Scott M. dkk. *Effective Public Relations*, terj. Tri Wibowo B.S. Jakarta: renadamedia Group, 2016.
- Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln. *Handbook of Qualitative research*. California: Sage Publications, 2000.
- Effendi, Usman. *Asas Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Effendy, Onong Uchjana. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Fadhli, Muhammad Rifa'I dan Muhammad. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013.
- Fahrurozi. *Manajemen Pendidikan Islam Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Karya Abadi Jaya, 2015.
- G. Murugesan. *Principles of Management*. New Delhi: University Science Press, 2012.

- Goffman, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life*. USA: Anchor Books, 1959.
- Hadi, Amirul dan Haryono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Halim, A. dkk. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Hamka. *Tafsir Al-Azhar Juz VII*. Jakarta: Pustaka Panjimas, 2006.
- , *Tafsir Al-Azhar Juz I*. Jakarta: Pustaka Panjimas, 2006.
- Hamalik, Oemar. *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.
- Hamid, Farid dan Heri Budianto. *Ilmu Komunikasi: Sekarang dan Tantangan Masa Depan*. Jakarta: Kencana, 2011.
- Hanafi, Mambu. *Manajemen, Akademi Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: YKPN, 1997.
- Handoko, Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001.
- Hargie, Owen, David Dickson dan Dennis Tourish. *Communication Skills for Effective Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2004.
- Hariri, Hasan dkk. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Media Akademi, 2016.
- Hidayat, Imam Machali dan Ara. *The Handbook of Education Management Teori dan raktik Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Ikhrom. *Menyoal Kinerja Guru: Dampak Sertifikasi terhadap Guru*. Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2015.
- Ivancevich, John M. dkk. *Organizational Behavior and Management Seventh Edition*, terj. Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga, 2007.

- Ivancevich, John M, James L.Gibson dan James H. Donnelly. *Organizations, 5<sup>th</sup> Edition*, terj. Savitri Soekrisno dan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu ?*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Kaye, Michael. *Communication Management*. Sydney: rentice Hall, 1994.
- Klikauer, Thomas. *Management Communication (Communication Ethics and Action)*. New York: Palgrave Macmillan, 2008.
- Kriyantono, Rachmat. *Teknik Praktis Riset Komunikasi DIsertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana, 2014.
- Kompri. *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.
- Lillico, T.M. *Komunikasi Manajemen*, terj. N. Iman. Jakarta: Erlangga, 1980.
- Liliweri, Alo. *Komunikasi Serba Ada Serba Makna*. Jakarta: Kencana, 2011.
- . *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Lovely Professional University. *Principles and Practices of Management*. New Delhi: Excel Books Private Limited, 2011.
- Masmuh, Abdullah. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UMM Press, 2010.
- Miles, Matthew B. & Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis*. California: Sage Publications, 1994.

- Morissan dan Andy Corry Wardhani. *Teori Komunikasi tentang Komunikator, Pesan, Percakapan dan Hubungan*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2009.
- Mulyana, Deddy dan Solatun. *Metode Penelitian Komunikasi Contoh-Contoh Penelitian Kualitatif dengan Pendekatan Praktis*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Noor, Juliansyah. *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2015.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Pareek, Udai. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ikrar Mandiriabadi, 1996.
- PH, Bartono dan Ruffino. *Hotel Communication Management*. Yogyakarta: Andi Offset, 2007.
- Priansa, Rismi Somad dan Donni Juni. *Manajemen Komunikasi Mengembangkan Bisnis Berorientasi Pelanggan*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 1*, terj. Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jakarta: Erlangga, 2016.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 2*, terj. Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jakarta: Erlangga, 2016.

- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. *Organizational Behaviour edition 15*. England: Pearson Education Limited, 2013.
- Rohim, Syaiful. *Teori Komunikasi: Perspektif, Ragam dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Ruslan, Rosady. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2008.
- Rusman. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Saleh, Akh. Muwafik. *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi*. Malang: UB Press, 2016.
- Schermerhorn, John R. *Manajemen*, terj. Parnawa Putranta dkk. Yogyakarta: ANDI, 1997.
- Seidman, Irving. *Interviewing as Qualitative Research: a Guide For Researchers in Education and The Social Science*. New York: Teachers College Press, 2006.
- Soedarsono, Dewi K. *Sistem Manajemen Komunikasi Teori, Model dan Aplikasi*. Bandung : SImbiosa Rekatama Media, 2014.
- Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Sujak, Abi. *Kepemimpinan Manajer Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali, 1990.
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. *Teori Perilaku Keorganisasian (Dilengkapi: Intervensi Pengembangan Organisasi*. Yogyakarta: CAPS, 2015.
- Suprpto, Tommy. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: CAPS, 2011.



- Suprihanto, John. *Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2014.
- Syukur, Fatah. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011.
- .*Menengok Manajemen Pendidikan Sekolah di Jepang*. Palembang: Noerfikri, 2017.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue. *Dasar-dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali, 1983.
- Tim Perumus Penulisan Karya Tulis Ilmiah. *Panduan Penulisan Karya Tulis Ilmiah Pascasarjana UIN Walisongo*. Semarang: Pascasarjana UIN Walisongo, 2018.
- Tubbs, Stewart L. dan Sylvia Moss. *Human Communication Prinsip-Prinsip Dasar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Wahjono, Sentot Imam. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Widjaja, H. A. W. *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Wijaya, Rahmat Hidayat dan Candra. *Ayat-ayat Alquran tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan:LPPI, 2017.
- Winardi, J. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana, 2009.
- . *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers, 2008.

- Werang, Basilius R. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Media Akademi, 2015.
- Wursanto, Ig. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: ANDI, 2005.
- Yusuf, Musfirotun. *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*. Pekalongan: STAIN Pekalongan Press, 2012.
- Yusup, Pawit M. *Perspektif Manajemen Pengetahuan, Informasi, Komunikasi, Pendidikan dan Perpustakaan*. Jakarta: Rajawali, 2012.

### **Sumber Lain**

- Undang-undang No 16 Tahun 2001, *Yayasan*.
- Undang-undang No 28 Tahun 2004, *Perubahan atas UU No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan*.
- Connors, Paul, “*Strategic Communication Through All Stages of a Major Emergency Life Cycle With Particular Reference To The Needs of Ireland*”, Disertasi, Dublin City University School of Communications Ireland, 2009.
- Indarto, Marroli J. “Manajemen Komunikasi Pemerintah dalam Kebijakan Transparansi Informasi: Studi Evaluasi Komunikasi Keterbukaan Informasi Publik oleh Kementerian Komunikasi dan Informasi”, Tesis, Universitas Indonesia, 2012.

## Lampiran I

### PANDUAN WAWANCARA

Fokus : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan

Subjek : Ketua Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan

Tujuan : Mendeskripsikan dan menganalisis Manajemen Komunikasi  
Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan  
Pemalang

Melalui pertanyaan ini, Penulis menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan hal-hal yang merupakan fokus dalam penelitian ini. Bapak/ Ibu Informan dimohon berkenan memberikan persepsi terhadap “Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan Pemalang.”

Adapun cara menjawabnya dengan menjawab semua pertanyaan di bawah ini sesuai kondisi riil di lokasi.

Indikator	Sub Indikator	Pertanyaan
1. Penerapan Manajemen Komunikasi	a. Fungsi Manajemen	1) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam memanajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</li> <li>3) Bagaimana pelaksanaan <i>actuating</i> (cara pengarahan) Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?</li> <li>4) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?</li> <li>5) <i>Facilitating</i> menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas &amp; kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Bagaimana anda memfasilitasi pengurus di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i>?</li> <li>6) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i>?</li> </ol>
	b. Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</li> </ol>

		<p>2) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p> <p>3) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p>
2. Efektivitas Manajemen Komunikasi	a. Sikap	<p>1) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam aktivitas di lembaganya masing-masing?</p> <p>2) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?</p>
	b. Kepemimpinan	<p>1) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (<i>organisator</i>) dan <i>communicator</i>. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?</p> <p>2) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?</p>
	c. Motivasi	<p>1) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan atau lebih tepatnya ketua yayasan dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p>

	d. Kinerja	<p>1) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan kinerja khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?</p> <p>2) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?</p>
--	------------	--

## PANDUAN WAWANCARA

Fokus : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan

Subjek : Lurah Pondok Pesantren Al-Islah Kebagusan

Tujuan : Mendeskripsikan dan menganalisis Manajemen Komunikasi  
Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan  
Pemalang

Melalui pertanyaan ini, Penulis menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan hal-hal yang merupakan fokus dalam penelitian ini. Bapak/ Ibu Informan dimohon berkenan memberikan persepsi terhadap “Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan Pemalang.”

Adapun cara menjawabnya dengan menjawab semua pertanyaan di bawah ini sesuai kondisi riil di lokasi.

Indikator	Sub Indikator	Pertanyaan
1. Penerapan Manajemen Komunikasi	a. Fungsi Manajemen	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam memanajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</li><li>2) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</li></ol>

		<p>3) Bagaimana pelaksanaan <i>actuating</i> (cara pengarahan) Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?</p> <p>4) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?</p> <p>5) <i>Facilitating</i> menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas &amp; kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Bagaimana anda menanggapi tentang fungsi <i>facilitating</i> di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dan penerapan di lembaga yang anda pimpin?</p> <p>6) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i>?</p>
	b. Komunikasi	<p>1) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p> <p>2) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p>



		3) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?
2. Efektivitas Manajemen Komunikasi	a. Sikap	<p>1) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam aktivitas di lembaganya masing-masing?</p> <p>2) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?</p>
	b. Kepemimpinan	<p>1) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (<i>organisator</i>) dan <i>communicator</i>. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?</p> <p>2) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?</p>
	c. Motivasi	1) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?
	d. Kinerja	1) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan

		<p>kinerja khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?</p> <p>2) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?</p>
--	--	--

## PANDUAN WAWANCARA

Fokus : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan

Subjek : Kepala SMK Al-Islah Plus Ampelgading

Tujuan : Mendeskripsikan dan menganalisis Manajemen Komunikasi  
Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan  
Pemalang

Melalui pertanyaan ini, Penulis menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan hal-hal yang merupakan fokus dalam penelitian ini. Bapak/ Ibu Informan dimohon berkenan memberikan persepsi terhadap “Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan Pemalang.”

Adapun cara menjawabnya dengan menjawab semua pertanyaan di bawah ini sesuai kondisi riil di lokasi.

Indikator	Sub Indikator	Sub Indikator
1. Penerapan Manajemen Komunikasi	a. Fungsi Manajemen	1) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam memanajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan? 2) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?

		<p>3) Bagaimana pelaksanaan <i>actuating</i> (cara pengarahan) Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?</p> <p>4) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?</p> <p>5) Apa dampak kebijakan manajemen yang dilakukan oleh yayasan pada SMK Al-Islah Plus selaku lembaga di naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i>?</p> <p>6) <i>Facilitating</i> menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas &amp; kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Bagaimana anda menanggapi tentang fungsi <i>facilitating</i> di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dan penerapan di lembaga yang anda pimpin?</p> <p>7) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i>?</p>
	b. Komunikasi	<p>1) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen</p>

		<p>di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p> <p>2) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p> <p>3) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p>
2. Efektivitas Manajemen Komunikasi	a. Sikap	<p>1) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam aktivitas di lembaga-masing-masing?</p> <p>2) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?</p>
	b. Kepemimpinan	<p>1) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (<i>organisator</i>) dan <i>communicator</i>. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?</p> <p>2) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?</p>
	c. Motivasi	<p>1) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan dan Kepala SMK dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan</p>

		Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?
	d. Kinerja	<p>1) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan kinerja khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?</p> <p>2) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?</p>

## PANDUAN WAWANCARA

Fokus : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan

Subjek : Kepala SMP Al-Islah Plus Ampelgading

Tujuan : Mendeskripsikan dan menganalisis Manajemen Komunikasi  
Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan  
Pemalang

Melalui pertanyaan ini, Penulis menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan hal-hal yang merupakan fokus dalam penelitian ini. Bapak/ Ibu Informan dimohon berkenan memberikan persepsi terhadap “Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan Pemalang.”

Adapun cara menjawabnya dengan menjawab semua pertanyaan di bawah ini sesuai kondisi riil di lokasi.

Indikator	Sub Indikator	Pertanyaan
1. Penerapan Manajemen Komunikasi	a. Fungsi Manajemen	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam memanajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan</i>?</li><li>2) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan</i>?</li></ol>

		<p>3) Bagaimana pelaksanaan <i>actuating</i> (cara pengarahan) Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?</p> <p>4) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?</p> <p>5) Apa dampak kebijakan manajemen yang dilakukan oleh yayasan pada SMP Al-Islah Plus selaku lembaga di naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i>?</p> <p>6) <i>Facilitating</i> menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas &amp; kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Bagaimana anda menanggapi tentang fungsi <i>facilitating</i> di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dan penerapan di lembaga yang anda pimpin?</p> <p>7) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i>?</p>
	b. Komunikasi	<p>1) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen</p>



		<p>di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p> <p>2) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p> <p>3) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p>
2. Efektivitas Manajemen Komunikasi	a. Sikap	<p>1) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam aktivitas di lembaga-masing-masing?</p> <p>2) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?</p>
	b. Kepemimpinan	<p>1) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (<i>organisator</i>) dan <i>communicator</i>. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?</p> <p>2) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?</p>
	c. Motivasi	<p>1) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan dan Kepala SMP dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan</p>

		Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?
	d. Kinerja	<p>1) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan kinerja khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?</p> <p>2) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?</p>

## PANDUAN WAWANCARA

Fokus : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan

Subjek : Kepala MI Takhasus Alquran Kebagusan

Tujuan : Mendeskripsikan dan menganalisis Manajemen Komunikasi  
Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan  
Pemalang

Melalui pertanyaan ini, Penulis menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan hal-hal yang merupakan fokus dalam penelitian ini. Bapak/ Ibu Informan dimohon berkenan memberikan persepsi terhadap “Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan Pemalang.”

Adapun cara menjawabnya dengan menjawab semua pertanyaan di bawah ini sesuai kondisi riil di lokasi.

Indikator	Sub Indikator	Pertanyaan
1. Penerapan Manajemen Komunikasi	a. Fungsi Manajemen	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam memanajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</li><li>2) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</li></ol>

		<p>3) Bagaimana pelaksanaan <i>actuating</i> (cara pengarahan) Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?</p> <p>4) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?</p> <p>5) Apa dampak kebijakan manajemen yang dilakukan oleh yayasan pada MI Takhasus Alquran selaku lembaga di naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i>?</p> <p>6) <i>Facilitating</i> menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas &amp; kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Bagaimana anda menanggapi tentang fungsi <i>facilitating</i> di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dan penerapan di lembaga yang anda pimpin?</p> <p>7) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i>?</p>
	b. Komunikasi	<p>1) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen</p>

		<p>di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p> <p>2) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p> <p>3) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p>
2. Efektivitas Manajemen Komunikasi	a. Sikap	<p>1) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam aktivitas di lembaga-masing-masing?</p> <p>2) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?</p>
	b. Kepemimpinan	<p>1) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (<i>organisator</i>) dan <i>communicator</i>. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?</p> <p>2) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?</p>
	c. Motivasi	<p>1) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan dan Kepala MI dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan</p>

		Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?
	d. Kinerja	<p>1) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan kinerja khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?</p> <p>2) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?</p>

## PANDUAN WAWANCARA

Fokus : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan

Subjek : Kepala KB Al-Islah Kebagusan

Tujuan : Mendeskripsikan dan menganalisis Manajemen Komunikasi  
Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan  
Pemalang

Melalui pertanyaan ini, Penulis menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan hal-hal yang merupakan fokus dalam penelitian ini. Bapak/ Ibu Informan dimohon berkenan memberikan persepsi terhadap “Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan Pemalang.”

Adapun cara menjawabnya dengan menjawab semua pertanyaan di bawah ini sesuai kondisi riil di lokasi.

Indikator	Sub Indikator	Pertanyaan
1. Penerapan Manajemen Komunikasi	a. Fungsi Manajemen	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam memanajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</li><li>2) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</li></ol>

		<p>3) Bagaimana pelaksanaan <i>actuating</i> (cara pengarahan) Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?</p> <p>4) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?</p> <p>5) Apa dampak kebijakan manajemen yang dilakukan oleh yayasan pada SMK Al-Islah Plus selaku lembaga di naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i>?</p> <p>6) <i>Facilitating</i> menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas &amp; kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Bagaimana anda menanggapi tentang fungsi <i>facilitating</i> di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dan penerapan di lembaga yang anda pimpin?</p> <p>7) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i>?</p>
	b. Komunikasi	<p>1) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen</p>



		<p>di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p> <p>2) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p> <p>3) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?</p>
2. Efektivitas Manajemen Komunikasi	a. Sikap	<p>1) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> dalam aktivitas di lembaga-lamanya masing-masing?</p> <p>2) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?</p>
	b. Kepemimpinan	<p>1) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (<i>organisator</i>) dan <i>communicator</i>. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?</p> <p>2) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?</p>
	c. Motivasi	<p>1) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan dan Kepala SMK dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan</p>

		Yayasan <i>Tarbiyatul Islahiyah</i> Kebagusan?
	d. Kinerja	<p>1) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan kinerja khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?</p> <p>2) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?</p>

## **Lampiran II**

### **PANDUAN OBSERVASI**

- 1. Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah***
  - a. Penerapan Manajemen Komunikasi
    - 1) Penerapan Fungsi Manajemen
    - 2) Penerapan Komunikasi
  - b. Efektivitas Manajemen Komunikasi
    - 1) Sikap
    - 2) Kepemimpinan
    - 3) Motivasi
    - 4) Kinerja

## **Lampiran III**

### **PANDUAN DOKUMETASI**

#### **1. Dokumen Arsip**

- a. Struktur Organisasi Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan
- b. Profil Pondok Pesantren Al-Islah Kebagusan
- c. Profil SMK Al-Islah Plus Ampelgading
- d. Profil SMP Al-Islah Plus Ampelgading
- e. Profil KB Al-Islah Kebagusan
- f. Proposal Pengajian Imtihan dan Akhirussanah Tahun 2019

#### **2. Dokumen Foto**

- a. Kegiatan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan
- b. Kegiatan lembaga-lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan

## Lampiran IV

### HASIL WAWANCARA

1. Kode : I. W. KY. MKPY. 020719  
Informan : KH. Zen Ahmad Syamsari  
(Pengasuh/ Ketua Yayasan Tarbiyatul Islahiyah)  
Waktu : Minggu, 2 Juni 2019  
Tempat : Kediaman Abah Kiai (Rumah Ndalem)  
Fokus Penelitian : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan  
Hasil wawancara :

#### a. Penerapan Manajemen Komunikasi

##### 1) Fungsi Manajemen

- a) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam memanajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Setiap apapun ya namanya rencana ya kalau tidak ada pasti tidak bisa jadi apalagi jika tidak direncanakan. Pasti semua itu ada rencana dan nanti dikerjakan apa yang dituju itu. Konsepnya ya segala sesuatu ada rencana. Contoh saya mau membuat *Diniyah*, itu direncanakan nanti kita siapkan kurikulum dari kelas SP dua tahun, *tsanawiyah* tiga tahun, *Aliyah* tiga tahun jadi harus delapan tahun. Jika ada suatu perubahan ya lumrah. Konsep itu kan *mipil* tidak harus *ujug-ujug* setelah *diniyah* saya merencanakan SMP ya di tempuh berdasarkan mekanisme pendirian SMP itu, seperti harus memiliki yayasan harus mempunyai izin

mengadakan adanya SMP, kalau sudah dapat nanti bisa memperoleh BOS. Dan sekarang sudah berjalan toh? Kalau sudah berjalan ya sudah, berarti mengacu ke yang lain. Pendirian SMK juga butuh rencana sebaik mungkin. Tapi pertama kali ya tetap permulaan ya tetap ada kendala tetapi tetap harus dilakukan. Jadi rencana itu harus baku, tidak ikut konsep yang lain yang masuk. Konsep orang lain ya nanti *berabe*, harusnya kita punya komitmen bahwa rencana itu harus dilakukan dan setelah itu tinggal membenahan yaitu mana yang kurang baik dan mana yang harus dibenah.

- b) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Organisasi itu pasti terstruktur. Ada kepala ada pengasuh pondok ada kepala *diniyah* ada lurah pondok. Misalkan ada masalah yang bisa ditangani sendiri ya tidak perlu sampai ke pengasuh.

- c) Bagaimana pelaksanaan *actuating* (cara pengarahan) Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?

Segala sesuatu lembaga ada trayek yang ditempuh sehingga ada komunikasi secara *intens* bagaimana trayek itu bisa selesai, apabila belum maka dibenahi lagi.

- d) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?

Setiap hari kita ngawasi. Contoh ada pembangunan atau proyek ini, maka saya hanya mengawasi.

- e) *Facilitating* menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas & kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang.

Bagaimana anda memfasilitasi pengurus di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*?

Selaku ketua yayasan dan pengasuh tentunya berusaha untuk melengkapi dan memfasilitasi kekurangan yang ada. Contohnya fasilitas secara fisik maka diadakan pembangunan. Seperti kemarin kami adakan pembangunan untuk gedung SMP dan SMK. Kemudian apabila ada ide-ide dari pengurus maka saya dukung, apa yang dibutuhkan dan apa kiranya yang saya harus fasilitasi.

- f) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*?

Karakter orang itu beda-beda, ada yang pintar ada yang malas dan mereka punya karakter masing-masing. Menjadi seorang pemimpin atau lurah pondok misalnya, maka harus yang memiliki potensi dan keterampilan, terutama bagaimana dia memimpin atau mengelola kegiatan-kegiatan di pondok. Untuk urusan di masing-masing lembaga sudah ada kordinator-kordinatornya. Jadi saya cukup tahu saja kecuali jika ada sesuatu yang genting atau posisi peran saya yang mengharuskan turun.

## **2) Komunikasi**

- a) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Kalau di pondok itu *intens*, pondok itu 24 jam. Pintu komunikasi apapun selalu terbuka. Jadi pengasuh dan lurah pondok itu kan semua 24 jam yaitu kadang-

kadang dibicarakan waktu malam kadang-kadang dibicarakan waktu siang.

- b) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Kendala itu pasti ada tergantung bagaimana solusinya. Contoh anak SMP berkelahi kadang-kadang tidak diketahui oleh pengurus SMP nya, dan orang tuanya tidak terima ya nanti solusinya di *rembug*.

- c) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Bisa dilakukan formal dan informal. Maksudnya jika ada perkara-perkara dalam penanganan maka dari kepala sekolah bisa naik ke pengurus harian kemudian ke pengasuh, hal tersebut untuk masalah yang apabila tidak bisa diselesaikan dua orang. Nanti yang *intens* itu antara kepala sekolah dengan pengurus harian. Misalnya ada anak tidur dipondok dan tidak masuk sekolah maka dibicarakan dengan lurah. Anak-anak itu kan punya tabiat yang berbeda-beda, ada yang nakal ada yang patuh ada yang rewel dan sebagainya.

## **b. Efektivitas Manajemen Komunikasi**

### **1) Sikap**

- a) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam aktivitas di lembaganya masing-masing?

Sikap itu kalau ada masalah ya di *rembug* tujuannya supaya solid. Jadi nanti dari pengasuh, lurah pondok, kepala sekolah masing-masing lembaga ya istilahnya



rapat pleno. Tetapi terkadang bisa dilakukan secara pleno dan bisa juga tidak. Apabila pleno berarti urutannya *عَامٌّ* artinya umum yaitu di *rembug* bersama. Misalnya perkara-perkara yang berkaitan dengan SMP/ SMK. Jadi kadang-kadang bisa *عَامٌّ* dan kadang-kadang bisa *خَاصٌّ*. Apabila *خَاصٌّ* misalnya *intens* nya antara kepala sekolah dengan lurah , pengasuh dengan lurah pondok. Sehingga istilahnya ada structural dimana yang paling tinggi yaitu pengasuh (ketua yayasan), sedangkan komunikasinya pengasuh tinggal tanya lurah pondok saja.

- b) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?

Kendala ya pasti ada dalam segala sesuatu, yang penting itu cara menyelesaikan dan mengkomunikasikannya.

## 2) Kepemimpinan

- a) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (*organisator*) dan *communicator*. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?

Ya namanya program itu tidak harus dari pengasuh. Bisa jadi dari SMP, SMK, *diniyah*. Nanti semua itu di *rembug*. Sebenarnya tidak seperti Negara sistemnya, walaupun sama formal (resmi) tetapi disini itu formal tetapi ya non formal. Manajemennya itu yang penting permasalahan dapat selesai.

- b) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?

Seluruh apapun yang namanya perjuangan itu ya tidak luput dari pada kendala. Apabila kendala mau di atasi tetapi *ruwet* ya berhenti tidak perlu dilanjutkan. Tetapi harus *Tawakal Alallah*, biarkan

Allah yang mengatasinya, apabila manusia itu bisa mengatasinya ya solusinya diatasi.

### 3) Motivasi

- a) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan atau lebih tepatnya ketua yayasan dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Saya mendirikan pondok karena berawal dari inisiatif saya sendiri. Dulu sebelum pesantren ini berdiri desa kami ini terkenal dengan anak-anaknya yang nakal, termasuk jika ada perkelahian di tempat-tempat orang hajatan rata-rata di dominasi oleh anak Kebagusan. Namanya sich Kebagusan tapi masyarakatnya ..... Kata orang tua saya dulu Kebagusan itu "*baguse sepisan*" (bagusnya hanya satu kali), sisanya jelek semua. Sehingga dari sini sangat di perlukan pendidikan moral keagamaan yang mampu menjadi kendali dalam menghadapi hal tersebut. Sehingga pada saat itu, saya didukung oleh tokoh pemerintah dan tokoh masyarakat untuk mendirikan pondok pesantren. Jadi motivasi awal saya itu ya itu. Hingga beberapa tahun kemudian saya mendirikan SMP, SMK, KB dan MI.

### 4) Kinerja

- a) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan kinerja khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?

Intinya adalah bagaimana kita bisa mengidentifikasi dan mengatasi kesulitan atau suatu masalah sebelum menjadi besar. Sehingga komunikasi terus menerus atau adanya komunikasi itu menjadi cara

memberikan kewenangan untuk bekerja atau mengelola dan mengambil keputusan secara mandiri di masing-masing lembaga tanpa melenceng dari aturan yayasan. Hasil dari kinerja adalah prestasi kan. Prestasi ini menjadi tolok ukur untuk mengetahui efektivitas dalam kegiatan manajemen dan komunikasi yang ada di yayasan ini.

- b) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?

Konsepnya itu adalah Kiai dengan Santri jadi adanya pengabdian ilmu. Selain itu juga faktor tanggung jawab dan amanah. Kita cari dulu permasalahannya apa, kalau ada sesuatu hal kita dimusyawarahkan. Jadi sederhana, artinya ketika ada sesuatu dimusyawarahkan sehingga tidak berangan-angan dan supaya tidak keliru.

**2. Kode : II. W. LP. MKPY. 300519**  
**Informan : Ustadz M.Zainudin (Lurah Pondok)**  
**Waktu : Kamis, 30 Mei 2019**  
**Tempat : Kantor Pengurus Pondok**  
**Fokus Penelitian : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan**  
**Hasil wawancara :**

**a. Penerapan Manajemen Komunikasi**

**1) Fungsi Manajemen**

- a) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam memanajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Kalau perencanaan program kerja itu setiap tahun, maksudnya misal setiap tahun ada program akhirussanah, ada Qurban, ada Maulid Nabi, kalau setiap harinya ada madrasah.

- b) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Penerapam pengorganisasian disini itu banyak. Jadi yayasan itu kan seperti pondasi, yang dibawahnya yayasan itu ya ada SMP, SMK, MI, KB,TPQ, Pondok dan semua itu menginduk ke yayasan. Tetapi masalah administrasi sendiri-sendiri.

- c) Bagaimana pelaksanaan *actuating* (cara pengarahan) Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?

Pelaksanaan *actuating* kalau dari masing-masing lembaga macem-macem. Ada yang lewat musyawarah, ada juga melalui internal per lembaga. Jadi tidak perlu melalui musyawarah-musyawarahan, misal di SMK berarti melalui SMK sendiri. Tetapi ada juga yang melalui musyawarah, jadi semua lembaga ikut. Misal pengadaan *khaul*, imtihan dan lain-lain.

- d) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?

Pengawasan yayasan itu kalau disini per lembaga ada tanggung jawab sendiri-sendiri. Jadi misal ketua yayasan butuh informasi tinggal manggil kepala dari masing-masing lembaga, kalau rapat itu jarang kecuali kalau ada kegiatan besar-besar. Jadi disini komunikasinya verbal atau secara langsung misal saat setelah salat berjamaah atau pengajian. Kalau pengawasan dari yayasan itu khususnya Pak Kiai

seringnya condong ke pondok, untuk lembaga formal kan sudah ada kepalanya masing-masing. Cara pengawasannya ya lewat komunikasi langsung saja, untuk penerapannya tinggal pengurus harian sini yang melaksanakannya.

- e) *Facilitating* menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas & kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Bagaimana anda menanggapi tentang fungsi *facilitating* di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dan penerapan di lembaga yang anda pimpin?

Alhamdulillah selama ini Pak Kiai selaku ketua yayasan dan pengasuh selalu memberikan fasilitas dan kesempatan pada kami selaku pengurus. Misalnya seperti acara akhir tahun kemarin, kami mengusulkan ide Ziaroh Aulia Nusantara 2019 di Banjarmasin Kalimantan Selatan seusai acara imtihan. Alhamdulillah Pak Kiai menyetujui dan memfasilitasi kegiatan tersebut.

- f) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*?

Kalau disini sistemnya bergantian, jadi semua pengurus mendapat tugas dan merasakan posisi tugas tersebut. jika ada yang kesusahan atau kendala maka saling membantu dalam menjalankan tugas.

## 2) **Komunikasi**

- a) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Diserahkan ke lembaga masing-masing. Adapun yayasan khususnya Pak Kiai butuh informasi saja, dengan adanya informasi tersebut jika Pak Kiai mengizinkan ya dilaksanakan karena semua izin itu dari beliau selaku pengasuh dan yayasan, tapi untuk kegiatan ya tetap diserahkan ke lembaga masing-masing.

- b) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Kendala ya pasti ada tapi ringan-ringan saja seperti adanya *miss communication*. Kalau perbedaan pendapat ya pasti ada tapi nanti dikembalikan ke yayasan.

- c) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Kalau dari bidang kerja diserahkan ke lembaga. Tapi sebelum itu tetap ada izin dari yayasan. Contohnya kalau pengurus pondok ingin melaksanakan kegiatan atau ada ide rencana kegiatan ya tetap nanti ada izin dari pengasuh dulu. Kalau istilah pengasuh disini itu kan ketua yayasan, artinya segala sesuatu atas izin ketua yayasan.

## **b. Efektivitas Manajemen Komunikasi**

### **1) Sikap**

- a) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam aktivitas di lembaganya masing-masing?

Semua itu melalui musyawarah mbak. Disini kan ada per tahun dan per tiga bulan, jadi dewan asatdiz mengadakan musyawarah. Untuk pembahasannya

yang pertama pembahasan kegiatan bulan depan yang akan dilakukan apa, kedua dalam pengajaran bulan sebelumnya itu bagaimana atau guru-guru itu menerapkan pembelajaran ke anak itu bagaimana dan efek ke anak gimana, yang ketiga mengevaluasi seluruhnya maksudnya adanya pembaruan tidak baik dari pihak ustadz nya atau muridnya.

- b) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?

Yang namanya program kan berjalan bertahap tidak langsung jadi sehingga kendalanya ya ringan-ringan saja.

## 2) Kepemimpinan

- a) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (*organisator*) dan *communicator*. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?

Kalau disini khususnya di pondok, hubungan antara pengasuh atau yayasan dengan pengurus pondok itu ya yang penting butuh restunya Pak Kiai saja.

- b) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?

Ya kendalanya semacam salah penangkapan informasi saja.

## 3) Motivasi

- a) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

ya yang pertama tanggung jawab, ngurusi pondok ya istilahnya ngurusi rumah sendiri dan pastinya *ngalap barokah kiai*. Yang kedua mendahulukan kepentingan social. Misal ngurus kegiatan santri-

santri setiap harinya. Istilahnya pengabdian. Yang ketiga ya nambah pengalaman untuk ustadz-ustadz sini, tanpa pengalaman masa depan itu akan suram.

**b) Kinerja**

- a) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan kinerja khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?

Pengurus disini itu masalah kegiatan dari dulu sudah ada aturannya, aturan itu ibarat seperti mesin tinggal pencet langsung jalan. Untuk bagaimana kinerjanya ya langkah pertama bagaimana mengikuti mesin tersebut, mengikuti kegiatan-kegiatan yang dari dulu sudah ada. Sehingga jangan menghilangkan kegiatan-kegiatan pondok contohnya madrasah, pelajaran-pelajaran tertentu tetap diterapkan. Adapun kegiatan-kegiatan baru untuk melengkapi kegiatan-kegiatan sudah ada biasanya diserahkan ke wali kelasnya (*mustahiq*). Kalau kegiatan sehari-hari mengikuti kepala kamar, izin apapun diserahkan ke kepala kamar. Kalau secara structural dari bawah itu dimulai dari kepala kamar, *mustahiq*, kepala madrasah dan lurah pondok.

- b) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?

Disini itu kompetisi artinya wali kelas (*mustahiq*) itu *apik-apikan* jadi misal ada santri tidak pinter nanti yang malu wali kelasnya. Kalau misal ada masalah nanti ada teguran dari kepala madrasah, tetapi jika ada masalah kritis maka dialihkan ke forum musyawarah.



3. Kode : III. W. KS. 1. MKPY. 230519  
Informan : Bapak Hudy Akyas Samsuri, S.E  
(Kepala SMK Al-Islah Plus Ampelgading)  
Waktu : Kamis, 23 Mei 2019  
Tempat : Kantor SMK Al-Islah Plus Ampelgading  
Fokus Penelitian : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan  
Hasil wawancara :

a. Penerapan Manajemen Komunikasi

1) Fungsi Manajemen

- a) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam memanajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Jadi kembali ke konsep awal sebagaimana berdasarkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, itu berdasarkan lima pokok *khittah islah tarbiyah* dan *islah muamalah*. Untuk *khittah islah tarbiyah* meliputi yang pertama pendidikan *diniyah salafiyah* (TPQ, SP, *Tsanawiyah*, *Aliyah*), kedua pendidikan kesetaraan dan wajar DIKDAS (paket B dan C), ketiga pendidikan umum terpadu (SMP, SMK Al-Islah Plus), keempat pendidikan *ikhthirom* dan *tadarus* (*tilawah*, *tahfidz* dan tafsir qur'an), kelima pendidikan *nahdlatul tujar* (*life skill* dan inovasi teknologi terapan). Sedangkan *islah muamalah* yaitu bidang perekonomian misalnya ada koperasi, disini kita punya ijin resmi berbadan hokum atau surat ijin usaha. Alhamdulillah kita sudah lengkap termasuk kaitannya dengan kerjasama- kerjasama lain. Kemudian disitu juga ada namanya BSD (*Bisnis Service Development*) yaitu

semacam badan konsultannya dan memberikan pendampingan-pendampingan UKM supaya mereka punya akses misal akses pemodalan, akses pemasaran, akses peningkatan efisiensi produksi. Usaha budidaya lele dan ayam di yayasan juga termasuk salah satu bagian dari itu yaitu fungsinya ada dua katup yaitu sebagai lembaga perekonomian dan pusat pelatihan anak. Jadi lima *islah* itu dikembangkan ke lembaga-lembaga artinya setiap tahun lembaga-lembaga akan berkembang dan Insya Allah kita dalam mengembangkan perguruan tinggi, kita sudah menyediakan lahan. Selain itu, kita juga punya “resmil” usaha pertanian.

- b) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Masing-masing lembaga memiliki direktur-direktur atau kepala-kepala yang diberi sebuah otonomi artinya silahkan mengembangkan pendidikannya sesuai dengan kewenangannya supaya terus berkembang, sehingga mereka/ kepala-kepala diberi kewenangan mutlak lah termasuk bagaimana manajemen perencanaannya, manajemen keuangannya dan lain-lain. Yayasan artinya tidak memberikan doktrinasi harus begini, harus setor atau bagaimana seperti itu. Yang jelas tidak, yang penting itu jalan.

- c) Bagaimana pelaksanaan *actuating* (cara pengarahan) Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?

Karena sudah ada *job* nya artinya ya secara otomatis ya berjalan, katakanlah di SMK, karena di SMK sudah ada waka-waka seperti waka kesiswaan, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas maka

mereka sudah berjalan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Walaupun misalkan tanpa artinya kepala sekolah harus selalu *stay* di sekolah.

- d) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?

Mekanisnya karena sudah diatur anggaran dasar yayasan yaitu memuat seluruh-seluruh aturan secara mengikat, memberikan batasan-batasan dan kewenangan sehingga fungsi, tugas, tanggung jawabnya dan koordinasinya jelas. Jadi mekanisnya itu ya sudah diatur di anggaran dasar artinya ya tanpa tongkrongan pengawasan yang ini, sudah barang tentu mereka diberi amanah seluas-luasnya. Artinya lebih longgar ketika mereka punya inisiatif, punya prakarsa, punya bagaimana kemandirian itu ya akhirnya tumbuh dengan sendirinya karena amanah itu sudah jelas melekat, karena jargonnya itu adalah pengasuh. Apa yang disampaikan pengasuh otomatis ya dalam kesehariannya kita laksanakan.

- e) Apa dampak kebijakan manajemen yang dilakukan oleh yayasan pada SMK Al-Islah Plus selaku lembaga di naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*?

Berawal dari amanah kemudian diterapkan atau diaplikasikan dalam program. Kalau ditingkat pendidikan ada program pendidikan jangka pendek, menengah dan panjang dimana setiap tahun itu dibuat. Contohnya buku tentang kurikulum yang setiap tahunnya selalu dibuat.

- f) *Facilitating* menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas & kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Bagaimana anda menanggapi tentang fungsi *facilitating*

di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dan penerapan di lembaga yang anda pimpin?

Jadi seperti ini, *facilitating* berkaitan dengan merumuskan atau menyusun dalam pelaksanaan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai. Nanti tujuan itu dipresentasikan agar berjalan lancar dan tentunya selain dipresentasikan juga perlu di motivasi. Saya selaku kepala sekolah dalam penerapan fungsi ini sangat terbuka. Disini ada wakil kepala bidang, silahkan para wakil kepala mempresentasikan ide-idenya dan *ending* nya adalah keputusan atau kebijakan saya selaku kepala sekolah.

- g) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*?

Tentunya disini khususnya di SMK setiap tahunnya ada pergantian jabatan karena untuk pemberdayaan SDM di SMK. Kemampuan dan keterampilan guru-guru dikembangkan jadi semua guru akan mendapat tugas yang sama dimana manfaatnya adalah pengembangan potensi guru tersebut.

## 2) **Komunikasi**

- a) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Cara komunikasinya verbal. Pelaksanaan kegiatan pembiasaan seperti salat jamaah, pengajian yang akhirnya manajemen itu akan terbentuk dengan sendirinya. Maksudnya bagaimana-bagaimana sentuhan *behaviour* yang terjadi, karena dari pembiasaan-pembiasaan seperti jamaah sehingga

setelah salat jamaah kita langsung komunikasi misal “*kiye lagi usum opo*”.

- b) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Selama ini kan hubungan antara pengasuh dengan pengelola kan *patron* yaitu apa yang dikatakan pengasuh ya otomatis disitu ada konsep سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا.

- c) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Itulah yang saya tadi katakan. Karena *patron* akhirnya terjadi secara batiniyah. Hal-hal apa yang diisyaratkan oleh pengasuh otomatis kepala-kepala itu sudah menterjemahkan secara sendirinya. Jadi di *istihaj* secara sendiri, tapi yang jelas bingkainya itu sudah ada yaitu bingkainya di anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yayasan. Karena bingkai kita merumuskan ADART dimana sangat lengkap sampai menjelaskan bagaimana tugas-tugas dan tanggung jawab, koordinasi, dan wewenang.

## **b. Efektivitas Manajemen Komunikasi**

### **1) Sikap**

- a) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam aktivitas di lembaganya masing-masing?

Jadi itulah teori-teori barat ya seperti itu ya mba, tetapi dalam teori kita dari aspek besar ADART kemudian diaplikasikan oleh isyarat-isyarat yang disampaikan oleh pengasuh melalui forum jamaah, pengajian, anjangsana dan komunikasi ini diterjemahkan sebagai aplikasi apa yang dikatakan

alqur'an سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا apa yang saya dengar maka saya patuhi. Itulah yang menjadi dasar sehingga komunikasi itu ya komunikasi walaupun *sanepo* (bahasa isyarat istilahnya *oh kae koyo ngono koyo ngono*) itu sebagai isyarat yang harus diterjemahkan. Terjemahannya ya bagaimana kita menerjemahkannya sendiri. Ya tentunya apa yang dilakukan oleh kepala-kepala itu ya biasanya sepanjang itu *istihaj* nya *ngati-ngati* itu ya Insya Allah tidak ada teguran. Karena *istihaj* disini itu betul-betul memang dikedepankan kalau misal benar ya pahalanya dua kalau salah ya pahalanya satu.

- b) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?

Karena kita pada konsep سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا jadi kita masih dalam tataran bagaimana Kiai dan Santri harus dalam satu ikatan batin. Dan santri tidak akan membantah ketika kiai *ngendiko*. Nampaknya Kiai pun jangkauannya ke depan karena mereka seakan-akan ada *missic* atau ada ilham nya.

## 2) Kepemimpinan

- a) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (*organisator*) dan *communicator*. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?

Ketika menjadi sebuah kebijakan maka dalam aplikasinya kita tetap mengacu pada *tasawuf*, *tasamuh*, *tawazun* dan *I'tidal*. Konsep itu tetap jalan yang disertai dengan *amar ma'ruf nahi munkar* maka di dalam Al-Islah itu ada namanya panca atau lima dasar berpikir dan bersikap yaitu *tasawuf*, *tasamuh*, *tawazun*, *I'tidal*, dan *amar ma'ruf nahi munkar*. La itulah pijakannya.

b) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?

Sepanjang kita menggunakan nilai-nilai keislaman ya Insya Allah konsep itu telah teruji dan shohih. Artinya pemahaman itu berangkat dari pemahaman *tasawuf* kemudian dari aspek *fiqiyah* nya juga ada, tauhid nya juga mendukung sehingga konsep-konsep itu berbeda dengan pendidikan yang diluaran.

### 3) Motivasi

a) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan dan Kepala SMK dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Kepala sekolah beda dengan pengurus yayasan ya mba. Kepala sekolah ya kepala sekolah, yayasan ya yayasan Cuma dalam gerak dan langkahnya kepala sekolah berdasarkan pada pijakan ADART dan berdasarkan SK penugasan, kemudian juga apa yang menjadi MOU dalam lingkup pendidikan misalnya di SMK. Hakikatnya berdiri sendiri karena tidak bisa digabung. Kalau secara structural kepala tidak ikut yayasan, jadi gini mba disini ada mekanisme kewenangan yang berbeda walaupun disini lain saya termasuk pendiri yayasan tetapi karena saya sudah menjadi kepala sekolah maka saya tidak boleh *double* dengan yayasan karena dikhawatirkan rancau. Jadi tiap-tiap lembaga memiliki atau diberi otonomi kewenangan sendiri-sendiri yang dipimpin oleh kepala sekolah tetapi setiap lembaga tetap diawasi oleh yayasan.

### 4) Kinerja

a) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan kinerja

khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?

Jadi segala sesuatunya di pendidikan khususnya di SMK itu diatur tiap tahun misalnya dalam bentuk dokumen 1, 2, dan 3 dalam satuan pendidikan. Kalau SMK disahkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Provinsi sedangkan untuk SMP ke bawah disahkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten. Hal itu nanti menggambarkan seluruh perencanaan pendidikan selama satu tahun yang merupakan penerjemahan dari program jangka panjang jadi misalkan satndar kelulusan tahun ini berapa, itu ya diatur dalam dokumen 1, 2, dan 3.

b) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?

Tak kira disini kita semangat semua. Bahkan pasti ada guru yang disini *full*, kita sudah libur sekolah lain belum libur tetapi guru masih semangat berangkat untuk piket. Jadi saya kira berawal dari tanggung jawab saja dan tentunya panggilan hati untuk mendidik. Kita disini memakai kalender sendiri yang penting pendidikan itu tidak mengurangi jam pembelajaran.

- 4. Kode : IV. W. KS. 2. MKPY. 290519**  
**Informan : Umi Khaolah, S.Ag**  
**(Kepala SMP Al-Islah Plus Ampelgading)**  
**Waktu : Kamis, 29 Mei 2019**  
**Tempat : Kantor SMP Al-Islah Plus Ampelgading**  
**Fokus Penelitian : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan**  
**Hasil wawancara :**  
**a. Penerapan Manajemen Komunikasi**



## 1) Fungsi Manajemen

- a) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam manajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Konsep perencanaan dirancang oleh satuan pendidikan pada masing-masing atau disesuaikan dengan penyelenggaraan satuan pendidikan pada jenjang sekolahnya.

- b) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Implementasinya dilakukan oleh satuan pendidikan dengan pengawasan oleh yayasan sebagai penyelenggaraan.

- c) Bagaimana pelaksanaan *actuating* (cara pengarahannya) Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?

Cara pengarahannya hanya memantau dan mengawasi secara umum dan sepenuhnya diserahkan pada masing-masing lembaga satuan pendidikan.

- d) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?

Cara pengawasan dengan melakukan pemantauan terutama pada saat kegiatan yang berkaitan dengan pembangunan dan strategi pada saat penerimaan siswa baru. Untuk pengawasannya paling sedikit dua kali dalam setahun.

- e) Apa dampak kebijakan manajemen yang dilakukan oleh yayasan pada SMP Al-Islah Plus selaku lembaga di naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*?

Dampak lebih terkendali dan maju.

- f) *Facilitating* menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas & kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Bagaimana anda menanggapi tentang fungsi *facilitating* di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dan penerapan di lembaga yang anda pimpin?

Fungsi *facilitating* sangat perlu dan penting diterapkan dalam suatu lembaga atau yayasan yang sebesar yayasan *tarbiyatul islahiyah*. Untuk penerapan di SMP khususnya, kami memfasilitasi seluas-luasnya kepada dewan guru apabila memiliki ide-ide yang perlu dikembangkan dan dilaksanakan.

- g) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*?

Tiap guru diberikan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Misalnya saya menunjuk guru A menjadi wakil kepala bidang kurikulum, kemudian dalam kepanitiaan PTS (Penilaian Tugas Semester) ataupun PAT (Penilaian Akhir Tahun) yang menjadi panitia itu *rolling* sehingga semua guru dapat mengembangkan kemampuannya.

## 2) **Komunikasi**

- a) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Dengan cara mengadakan pertemuan guna merencanakan, mengevaluasi program yang dilaksanakan.

- b) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Tidak ada kendala.

- c) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Implementasinya mengadakan pertemuan.

## **b. Efektivitas Manajemen Komunikasi**

### **1) Sikap**

- a) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam aktivitas di lembaganya masing-masing?

Mengadakan pertemuan dengan yayasan dengan mengedepankan SDM pada masing-masing lembaga pendidikan melalui seleksi penerimaan tenaga agar lebih baik.

- b) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?

Tidak ada kendala.

### **2) Kepemimpinan**

- a) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (*organisator*) dan *communicator*. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?

Antara pimpinan dan pengurus saling bahu membahu dalam memajukan yayasan dimana pimpinan lembaga juga termasuk dalam pengurus yayasan.

b) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?

Tidak ada kendala.

**3) Motivasi**

a) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan dan Kepala SMP dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Motivasinya agar membentuk hubungan yang baik antara pengurus yayasan dengan pimpinan sekolah dan para dewan pengajar atau guru untuk mencapai tujuan membentuk manusia yang memiliki pendidikan dan berakhlakul karimah bagi lingkungan masyarakat.

**4) Kinerja**

a) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan kinerja khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?

Saling melakukan komunikasi antara pengurus yayasan dengan para tenaga pendidik di masing-masing lingkungan kerja.

b) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?

Jika terjadi penurunan kinerja maka pimpinan atau kepala sekolah SMP akan menegur para dewan guru yang bersangkutan melalui evaluasi kinerja guru.

<b>5. Kode</b>	<b>: V. W. KS. 3. MKPY. 310519</b>
<b>Informan</b>	<b>: Bapak Haryanto, M.Pd</b> <b>(Kepala MI Takhasus Alqur'an Kebagusan)</b>
<b>Waktu</b>	<b>: Jum'at, 31 Mei 2019</b>

**Tempat : Kantor MI Takhasus Alqur'an Kebagusan**  
**Fokus Penelitian : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan**  
**Hasil wawancara :**

**a. Penerapan Manajemen Komunikasi**

**1) Fungsi Manajemen**

- a) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam memanajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan memiliki ciri khas tersendiri yaitu pada *Khittah Islah Tarbiyah* dan *Islah Muamalah*. Tetapi konsep perencanaan di masing-masing lembaga dirancang oleh satuan pendidikannya masing-masing.

- b) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Di yayasan memiliki beberapa lembaga yang dipimpin oleh kepala-kepala yang memiliki otonomi sendiri. Jadi yayasan hanya sebagai tempat naungan saja sedangkan kewenangan dalam lembaga diserahkan ke kepala masing-masing.

- c) Bagaimana pelaksanaan *actuating* (cara pengarahan) Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?

Pengaruhannya ya dikembalikan ke lembaga karena tiap lembaga sudah memiliki *job* masing-masing. Jika yayasan membutuhkan informasi nanti tinggal kordinasi dengan kepala lembaga tersebut.

- d) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?

Secara resminya sudah diatur dalam ADART tetapi penerapannya lebih longgar artinya berawal dari amanah dari ketua yayasan ke kepala-kepala lembaga karena ketua yayasan disini juga disebut pengasuh kan yaitu pengasuh pondok pesantren. Tetapi dalam program yang berkaitan dengan pembangunan dari pihak yayasan akan melakukan pemantauan lebih intens demi kemajuan per lembaganya. Sedangkan untuk pengawasan program di setiap lembaga biasanya di adakan pertemuan 2 kali dalam setahun. Yang pertama awal tahun ajaran barunya *salafiyah* (pondok) yaitu di bulan Syawal tapi waktu atau tanggalnya tidak ditentukan pasti maksudnya biasanya hari Rabu setelah *khaul* nya di Pagaran Pemalang. Misalnya *khaul* nya hari ini hari Jum'at berarti nanti rabunya. Saya juga tidak tahu kenapa kiblatnya kesitu ya dalam menentukan waktu rapatnya dan biasanya undangan memkai sms atau wa. Yang kedua saat menjelang bulan puasa, dan yang diundang hanya pimpinan-pimpinan lembaga saja.

- e) Apa dampak kebijakan manajemen yang dilakukan oleh yayasan pada MI Takhasus Alqur'an selaku lembaga di naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*?

Dampaknya karena dari amanah yang diberikan ketua yayasan kemudian diaplikasikan dalam program.

- f) *Facilitating* menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas & kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Bagaimana anda menanggapi tentang fungsi *facilitating*

di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dan penerapan di lembaga yang anda pimpin?

Perlu adanya fungsi *facilitating* dalam sebuah organisasi. Bagaimanapun anak buah/ bawahan perlu mengembangkan dan menyalurkan ide-idenya. Dari fungsi tersebut tugas atasan adalah memfasilitasinya baik secara fisik maupun non fisik. Misalnya secara fisik maka menyediakan sarana prasarana kemudian yang non fisiknya adalah kebijakan dari atasan tersebut, kalau disini digambarkan kebijakan dari ketua yayasan. Penerapan di MI tentunya saya mendukung dan mempersilahkan bila guru-guru memiliki ide-ide yang perlu dikembangkan. Karena nanti hasilnya adalah positif yaitu tercapainya tujuan lembaga dan meningkatnya potensi guru tersebut.

- g) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*?

Tentunya memberikan kesempatan kepada guru untuk mengoptimalkan ketrampilannya. Pada dasarnya manusia memiliki kemampuan atau ketrampilan sesuai dengan bidangnya. Sehingga memberi kesempatan kepada mereka untuk berkembang dengan cara system bergantian dalam pembagian tugas.

## 2) **Komunikasi**

- a) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Sebenarnya yayasan hanya menaungi saja tetapi lembaga berjalan dengan sendiri. Jadi pesantren ya

yayasan pondok pesantren karena sebenarnya berawal dari pondok pesantren, kemudian karena ada lembaga-lembaga formal maka untuk menggerakkan atau menaunginya disebut dengan yayasan dengan nama yayasan *tarbiyatul islahiyah*. Berarti bagaikan tubuh berkepala dua yaitu kepala untuk yayasan dan kepala untuk lembaga. Tetapi untuk cara komunikasi ya secara verbal maksudnya dari penerapan kebiasaan-kebiasan tersebut seperti setelah salat jamaah terjadi proses komunikasi tanpa sengaja yang membahas tentang suatu program untuk kesejahteraan lembaga.

- b) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Komunikasi antara pengurus kan kalau misal ada masalah atau saya selaku kepala madrasah memiliki masalah dan langsung dibicarakan dengan yayasan kan tidak, berbeda dengan pengurus masjid komunikasinya tidak harus dalam suatu forum kan. Tapi kalau yayasan harus dalam satu forum seperti tentang koperasi ya pernah ada rapatnya dan rapat anggota sehingga letak repotnya disitu. Jika ada hal yang susah ya tiap lembaga jalan sendiri.

- c) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Ketua yayasan adalah pengasuh jadi antara yayasan dengan pengelola itu ya apa yang dikatakan pengasuh ya harus diikuti karena konsep سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا. Sehingga ibaratnya ada satu hubungan batiniyah sehingga sesuatu yang diisyaratkan pengasuh itu ya akan diterjemahkan kepala-kepala secara sendirinya.

## **b. Efektivitas Manajemen Komunikasi**

### **1) Sikap**



- a) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam aktivitas di lembaganya masing-masing?

Seperti yang tadi saya katakan bahwa isyarat-isyarat diterjemahkan oleh kepala. Isyarat itu bisa melalui pengajian dan forum jamaah kan. Dan sepanjang tafsiran itu tidak melenceng tidak ada teguran. Karena adanya ikatan batiniyah antara pengurus yayasan tersebut, maka kesolidan itu akan muncul dengan sendirinya.

- b) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?

Ya istilahnya karena konsep antara santri dan kiai sehingga jika ada kendala pun akan terasa lebih ringan dalam menyelesaikannya. Mungkin karena ada unsur kebarokahannya.

## **2) Kepemimpinan**

- a) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (*organisator*) dan *communicator*. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?

Kurang lebih berawal dari konsep *tasawuf*, *tasamuh* dan amar *ma;ruf nahi munkar*.

- b) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?

Konsep yang saya sebutkan tadi kan berdasarkan nilai-nilai keislaman yang berbeda dengan konsep pendidikan yang ada diluar. Sehingga Insya Allah atas dasar nilai-nilai keislaman pasti akan teruji dan minim akan kendala.

## **3) Motivasi**

- a) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan dan Kepala MI dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Berawal dari tanggung jawab dan amanah yang diberikan serta konsep سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا sehingga Insya Allah konsep itu juga kan mengalir pahala di dunia dan akhirat.

#### **4) Kinerja**

- a) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan kinerja khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?

Ya awalnya mengatur dan mengelola cara komunikasi kita terlebih dahulu kan, dari hal tersebut akan terjalin suatu hubungan yang dapat menimbulkan suatu tujuan yang dipacu dengan suatu motivasi. Kemudian hasilnya adalah kinerja yang baik dari dewan guru.

- b) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?

Kita evaluasi terlebih dahulu yaitu apa penyebab penurunan tersebut. setelah itu kita cari solusi agar tidak mendampak lebih jauh untuk lembaga kita.

**6. Kode : VI. W. KS. 4. MKPY. 230519**  
**Informan : Ibu Fiki Islachiyati, S.Pd.I**  
**(Kepala KB Al-Islah Kebagusan)**  
**Waktu : Kamis, 23 Mei 2019**  
**Tempat : Rumah Ndalem**  
**Fokus Penelitian : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan**

## Hasil wawancara :

### a. Penerapan Manajemen Komunikasi

#### 1) Fungsi Manajemen

- a) Dalam sebuah yayasan/ organisasi langkah pertama dalam memanajemen adalah perencanaan guna mencapai tujuan. Salah satunya mengembangkan strategi, menetapkan kebijakan, merencanakan anggaran dan program-program kerja yang ada di yayasan tersebut. Bagaimana konsep perencanaan di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Setiap yayasan memiliki ciri khas masing-masing ya seperti Al-Islah memiliki lima *Khittah Islah Tarbiyah*. Jadi menurut saya konsepnya berawal dari *Khittah Islah* tersebut.

- b) Bagaimana implementasi (penerapan) pengorganisasian di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Dalam struktural yayasan memiliki struktur organisasi sendiri dan masing-masing lembaga pun sudah diamanahkan atau memiliki otonomi sendiri. Jadi tiap lembaga dipimpin oleh kepala sekolah yang diberi wewenang dari yayasan untuk mengelola lembaga tersebut.

- c) Bagaimana pelaksanaan *actuating* (cara pengarahan) Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam pelaksanaan program kegiatan di masing-masing lembaga naungan yayasan?

Karena masing-masing lembaga sudah punya otonomi sendiri dan punya kewenangan dalam lembaga tersebut maka pengarahan diatur atau dilaksanakan oleh kepala sekolah ke dewan guru di sekolah. Sedangkan yayasan hanya mengontrol berjalan tidaknya kegiatan di sekolah tersebut.

- d) Bagaimana cara pengawasan atau pengontrolan bagi pengurus yayasan dalam pelaksanaan sebuah kegiatan program kerja? Berapa kali pengawasan tersebut?

Untuk pengawasan Abah cukup tahu saja, ya dalam artian tidak secara langsung turun ke lapangan.

- e) Apa dampak kebijakan manajemen yang dilakukan oleh yayasan pada KB Al-Islah selaku lembaga di naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*?

Kami selaku pengelola ya menjalankan amanah yang disampaikan pengasuh kepada kami. Karena kebijakan beliau ya harus dilaksanakan, istilahnya Santri pasti *manut* Kiai.

- f) *Facilitating* menjadi salah satu fungsi yang penting dalam manajemen, karena mampu memberikan fasilitas & kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Bagaimana anda menanggapi tentang fungsi *facilitating* di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dan penerapan di lembaga yang anda pimpin?

Tentunya kami butuh akan fungsi *facilitating*, bagaimanapun yayasan yang maju adalah yang dapat memberikan fasilitas dan kesempatan pengurus/ anak buahnya dalam mengembangkan ide-idenya. Selaku kepala sekolah KB, saya akan memberi ruang kepada guru-guru untuk menyalurkan idenya dan memfasilitasi baik fisik ataupun non fisik guna mencapai tujuan khususnya di KB Al-Islah.

- g) Setiap SDM memiliki potensi dalam pengembangan program organisasi. Namun kenyataannya, beberapa orang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Bagaimana cara anda menerapkan pemberdayaan SDM di lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*?

SDM itu memiliki potensi masing-masing sehingga perlu adanya kesempatan untuk menunjukkan potensi guru-guru.

## 2) Komunikasi

- a) Bagaimana cara komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Cara komunikasinya ya langsung maksudnya komunikasi verbal. Cara penyampaiannya ya mengayomi. Seorang pemimpin kan harus mengayomi kepada yang dibawahnya.

- b) Apakah ada kendala dalam proses komunikasi antara pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Selama ini saya kira tidak ada kendala. Karena yayasan selama ini mengayomi kami selaku pengelola lembaga.

- c) Bagaimana implementasi manajemen komunikasi antara pengurus yayasan dengan pengelola lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Saya kira otomatis berjalan dengan sendirinya maksudnya mungkin karena berawal dari istilah Santri *manut* Kiai jadi terjadi ikatan batin antara yayasan/ pengasuh kepada pengelola.

## b. Efektivitas Manajemen Komunikasi

### 1) Sikap

- a) Telah diketahui bahwa sikap dapat dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik langsung antara manusia dan adanya komunikasi antar individu. Bagaimana cara mensolidkan SDM khususnya pengurus di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* dalam aktivitas di lembaganya masing-masing?

Mungkin berawal dari *manut* yang tadi saya jelaskan awal, hal tersebut mengartikan bahwa betapa baktinya Santri dengan Kiai dan nanti akan lahir

sendiri kesolidan sikap tersebut tanpa adanya usaha-usaha yang secara teorilah karena hal tersebut sudah tumbuh sendiri.

- b) Apakah ada kendala dari sikap dalam efektivitas manajemen komunikasi?

Sepertinya tidak ada karena semua itu salah satu ikatan batin antara Santri dengan Kiai atau antara pengelola dengan yayasan/ pengasuh.

## **2) Kepemimpinan**

- a) Seorang pemimpin salah satunya memiliki kemampuan manajerial (*organisator*) dan *communicator*. Sejauh mana pimpinan dan pengurus yayasan dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan khususnya dalam penerapan di lembaga-lembaga naungan yayasan?

Disini kami sebagai pengelola ya tinggal menjalankan saja apa yang diperintahkan/ disampaikan yayasan.

- b) Apakah ada kendala dalam penerapan tersebut?

Selama ini menurut saya tidak ada.

## **3) Motivasi**

- a) Apa yang melatarbelakangi anda selaku pengurus yayasan dan Kepala SMK dalam merealisasikan kegiatan dan tujuan yayasan di lembaga-lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan?

Selaku kepala sekolah ya motivasinya untuk mencerdaskan anak, untuk kesejahteraan, untuk kemajuan khususnya di KB Al-Islah untuk mencapai tujuan pendidikan anak usia dini.

## **4) Kinerja**

- a) Standar kinerja seseorang adalah adanya dukungan dari seluruh anggota organisasi yang berupa ruang komunikasi antar anggota. Bagaimana anda menstabilkan kinerja khususnya di lembaga yang anda naungi dalam mencapai tujuan?

Kinerja berhubungan dengan prestasi atau kemampuan kerja seseorang ya, jadi kita harus memperhatikan kesejahteraannya dulu kemudian saling *sharing* ilmu untuk menambah khasanah keilmuan. Misalnya aktif mengikuti kkg atau rapat himpaudi untuk menambah ilmu dan pengalaman guru.

- b) Bagaimana jika terjadi penurunan kinerja? Apa tindakan yang dilakukan?

Wajar ya jika seseorang terkadang turun kinerjanya baik karena suatu *problem* pribadi atau yang lainnya. Jadi ya kita motivasi dulu, apa si tujuan kita mengajar disini pastinya untuk mencerdaskan anak kemudian kenapa bisa turun, apakah factor kesejahteraan atau factor lainnya. Perhatian lebih dan motivasi serta tanggung jawab akan lebih efektif digunakan dalam hal tersebut.

## Lampiran V

### HASIL OBSERVASI

#### Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*

No	Kegiatan yang diamati	Deskripsi Hasil Pengamatan	Waktu
1.	Penerapan Manajemen Komunikasi		
a.	Penerapan Fungsi Manajemen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketika peneliti mengunjungi pertama kali ke yayasan <i>tarbiyatul islahiyah</i>, peneliti tidak langsung bertemu dengan semua pengurusnya. Semua sudah terorganisasi per lembaga. Masing-masing lembaga memiliki otonomi sendiri dengan pengawasan yayasan. Peneliti memerlukan beberapa bulan untuk mengunjungi ke tiap-tiap lembaga naungan yayasan <i>tarbiyatul islahiyah</i>. Sistem perencanaan, pengarahan, &amp; pengawasan secara umumnya dikembalikan ke masing-masing lembaga. Sedangkan pengawasan dari yayasan hanya untuk <i>moment</i> tertentu dan diadakan dua kali dalam setahun. Selain itu, ketika peneliti mengunjungi ke lokasi, sedang ada pembangunan gedung baru untuk SMP. Hal ini sebagai bentuk <i>facilitating</i> yayasan kepada lembaga-lembaga di naungannya. Saat peneliti mengumpulkan dokumen pendukung penelitian, peneliti mengamati dari beberapa dokumen bahwa susunan panitia yang tercantum dalam dokumen dalam setiap kegiatan berbeda-</li></ul>	Kamis, 10 Januari - 7 April 2019



		beda. Setelah di tanyakan kepada lurah pondok bahwa hal tersebut bertujuan untuk memberdayakan pengurus dan mengembangkan potensinya.	
b.	Penerapan Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ketika persiapan kegiatan akhir tahun (<i>imtihan</i>), pengurus harian yayasan mengkoordinasikan dan mengomunikasikan kegiatan kepada panitia penyelenggara. Persiapan acara tersebut, Pak Kiai selaku ketua yayasan mengomunikasikan ke kepala masing-masing lembaga untuk semua anggotanya berpartisipasi dalam acara tersebut.</li> </ul>	Jum'at, 1 Maret 2019
2.	Efektivitas Manajemen Komunikasi		
a.	Sikap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil keputusan rapat tentang <i>imtihan</i> yang membagi <i>job</i> masing-masing. Panitia penyelenggara melaksanakan tugasnya. Seperti sekbid acara menyusun acara <i>imtihan</i> baik pra acara (lomba-lomba, tahtiman <i>alfiyah ibnu malik</i>, wisuda Alqur'an, karnaval) sampai haflah akhirussanah.</li> </ul>	Selasa, 5 Maret 2019
b.	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ketika pembinaan yayasan dalam persiapan acara <i>imtihan</i>, ketua yayasan memimpin rapat dan mengkomunikasikan persiapan/langkah-langkah yang nanti akan dilaksanakan. Dari musyawarah/rapat tersebut ditemukan ide-ide dari salah satu pengurus yang kebetulan menjadi panitia penyelenggara. Ide tersebut dimusyawarahkan dengan hasil persetujuan dari ketua yayasan.</li> </ul>	Jum'at, 1 Maret 2019

c.	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saat peneliti berkunjung ke lokasi kebetulan sedang dalam persiapan <i>imtihan</i> yang memiliki beberapa kegiatan yaitu dari lomba-lomba, <i>tahtiman</i> Alqur'an, wisuda Alqur'an, karnaval <i>akhirussanah</i>, tasyakuran <i>haflah akhirusanah</i> hingga puncaknya adalah ziaroh aulia nusantara di Banjarmasin Kalimantan Selatan. Peneliti sempat menanyakan salah satu pengurus yang bernama Ahmad Ridhlofahmi. Peneliti bertanya kenapa acara yang begitu padat, pengurus masih terlihat bersemangat. Ahmad Ridhlofahmi menjawab “Kami sangat semangat karena acara ini adalah hajat kami. Yayasan ini adalah amanah buat kami yaitu sudah seperti rumah kami. Rumah yang harus kita urus, harus kita ayomi dan itu sudah menjadi tanggung jawab kami. Dan yang terpenting adalah <i>ngalap barokah Kiai</i>, Insya Allah hidup akan selamat dan bahagia dunia akhirat.”</li> </ul>	Jum'at, 22 Maret 2019.
d.	Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panitia bersemangat dalam melaksanakan <i>job</i> nya masing-masing dalam acara lomba LCC. Ada panitia yang menyiapkan sarana prasarana yang dibutuhkan dan ada pula panitia yang menjadi juri lomba.</li> </ul>	Jum'at-Senin, 22 Maret- 1 April 2019

## Lampiran VI

### DOKUMENTASI

#### 1. Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan

##### a. Program wirausaha budidaya lele



##### b. Program wirausaha budidaya ayam



##### c. Kegiatan pembinaan yayasan evaluasi setiap lembaga



- d. Kegiatan Silaturahmi bersama Kepala Kemenag baru Bapak Drs. H. Kudaifah, M.Pd.I di Kantor Pekapontren Kemenag Kab. Pemalang



- e. Kegiatan Pembinaan Yayasan bersama Pengurus Harian



- f. Kegiatan Imtihan setiap akhir tahun (bulan Sya'ban)



- g. Kegiatan Pengajian Umum dalam Rangka Houl Syeh Abdul Qodir Al Jailani



- h. Undangan acara Sosialisasi dari Dinas Peternakan Kab. Pematang



## 2. Lembaga-lembaga naungan Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan

- a. Gerbang Pondok Pesantren Putra Al Islah



b. Ruang Tengah Pondok Putra di Lantai 1



c. Pondok Putri terlihat dari depan



d. Kegiatan Ziaroh Rutin Mbah H. Sholeh Al Madyani



- e. Pengajian Rutin Maulidilrosul setiap Ahad Pagi Ponpes Al-Islah Kebagusan



- f. Kegiatan Ziaroh Aulia Nusantara 2019 Ponpes Al-Islah Kebagusan



- g. SMK Al-Islah Plus Ampelgading tampak depan





h. SMP Al-Islah Plus Ampelgading (pada lantai 2 dan 3)



i. MI Takhassus Alqur'an Kebagusan



j. KB Al-Islah Kebagusan







## Lampiran VI

### DOKUMENTASI

#### 1. PROFIL PONDOK PESANTREN AL-ISLAH (Kode I. D. 01. PPA)

- a. Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah Kebagusan
- Nama : Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah
- Alamat : Jl. Raya Jatirejo Km 2 Kebagusan Rt  
011/002 Ampelgading
- Nomor Statistik : 510333270059
- Tahun berdiri : 1991
- Tahun beroperasi : 1992

b. Susunan Organisasi Pengurus

Susunan organisasi selengkapnya sebagai berikut:

Pengasuh : KH. Zen Ahmad Syamsari

Pengurus Harian ;

Ketua (Lurah) : Ust. Muhammad Zainuddin

Sekretaris : Ust. Ahmad Ridlofahmi

Bendahara : Ust. Aam Alamudin Banu Tamam

➤ Koordinator Bidang Pendidikan dan Pengajaran :  
Ust. Subhan

➤ Koordinator Bidang Kesejahteraan Santri : Ust.  
Abdul Syukur

➤ Koordinator Bidang Pengabdian pada Masyarakat :  
Ust. M. Fadlullah

➤ Koordinator Bidang Kegiatan Santri : Ust. Nukman  
Ali

➤ Koordinator Bidang Unit Pelaksana Teknis : Ust.  
Burhanudin

c. Koperasi

KOPERASI PONDOK PESANTREN AL-ISLAH

Nama Kopontren : AL ISLAH

Nomor & Tanggal Badan Hukum : No. BH.

12541/BH/KWK 11/XI/1995

Tanggal 21 November 1995

Alamat Koperasi : Jln. Jatirejo Km. 2  
Kebagusan

Desa / Kel. : Kebagusan  
Kecamatan : Ampelgading  
Kabupaten : Pemalang  
Provinsi : Jawa Tengah  
Kode Pos : 52364  
HP : 0852 9042 5618

Susunan Pengurus :

- 1) Ketua : Hudi Akyas Syamsari, SE
- 2) Sekertaris : Zaenal Khasani, SPd.I
- 3) Bendahara : Muhammad Zaenudin

d. Kegiatan Pendidikan

1) Sistem Pendidikan

Mempergunakan sistem pendidikan kepemimpinan Islam yang berorientasi kepada kebijaksanaan wahyu Ilahi dan fitrah manusia untuk dapat menghasilkan :

- a. Bobot santri yang memiliki :
  - Ilmu pengetahuan yang luas dan mendalam (*Rosikhun fi al- 'Ilm*).
  - Sikap mental (jiwa dan kepribadian) yang mantap dan matang (*al-Nafs Muthmainnah / Mustaqimah*).
  - Tingkah laku dengan akhlak mulia (*Akhlaq al-Karimah*)
  - Keterampilan kepemimpinan yang terlatih dan bijaksana (*Imam al-Muttaqin*).

b. Kemampuan Santri

- Sebagai peneliti dan perencana sosial (*social researcher planner*).
- Sebagai pendidik dan da'i (*social educator / religius counselor*).
- Sebagai penata dan pembina masyarakat (*social organizer*).

2) Metode Pendidikan

Mempergunakan metode yang mengarah kepada pembinaan kecerdasan (aspek kognitif), pembinaan sikap dan kepribadian (aspek afektif) dan pembinaan keterampilan (aspek psikomotorik), juga telah digunakan metode lazim

yang dipakai di setiap Pondok Pesantren yaitu metode *Wetonan* dan metode *Sorogan*. Metode *Wetonan* adalah metode kuliah / ceramah dimana kiai (ustadz) yang menerangkan pelajaran secara kuliah dan santri menyimak kitab masing-masing serta membuat catatan padanya (semua santri menerima materi pelajaran yang sama). Adapun metode *Sorogan* adalah santri menghadap guru seorang demi seorang dengan membawa kitab yang akan dipelajari, dimana kiai (ustadz) membacakan pelajaran berbahasa Arab kalimat demi kalimat dan menerangkan maksudnya sedang santri menyimak dan mengesahkan. Sedangkan dengan system *madrasi* para santri diwajibkan belajar secara kelompok dalam satu kelas tertentu menurut jadwal waktu dan materi pelajaran tertentu.

3) Kurikulum

- a. Pelaksanaan pengajaran dilakukan dengan system perpaduan antara mata pelajaran dan metode yang terpusat pada pengalaman dan pemecahan masalah (*problem solving method*) sehingga dapat menimbulkan daya kreasi dan swadaya anak didik.
- b. Pengembangan kurikulum berprinsip pada masalah-masalah pembinaan ilmu agama, kecakapan bahasa dan kemasyarakatan, kecerdasan keterampilan serta diarahkan pada pengenalan hajat hidup dan sumber pemenuhannya tanpa menggoyahkan sikap yang dilandasi oleh aqidah Islamiyah.
- c. Program pendidikan disusun dengan paket-paket ilmu yang meliputi mata pelajaran pokok, mata pelajaran pembantu, dan mata pelajaran pelengkap yang terdiri dari kitab-kitab wajib Salafiyah dan 'Ashriyah.

4) Tenaga Pengajar

- a. Dewan Pengasuh atau Pembina tetap Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah.
- b. Lulusan perguruan tinggi dan swasta.
- c. Lembaga pendidikan dan latihan ketrampilan.
- d. Perorangan atau guru tamu (*guest lecture*) yang terdiri dari para ulama dan guru yang secara khusus di panggil atau di datangkan dari pihak lain.

5) Program Pendidikan *Madrasi*

Yaitu suatu system pendidikan dimana para santri diwajibkan belajar secara kelompok dalam satu kelas tertentu menurut jadwal waktu dan materi pelajaran tertentu. Dalam system pendidikan ini telah diterapkan system pengajaran kepemimpinan islam yang berorientasi kepada kebijaksanaan wahyu Ilahi dan Fitrah manusia serta berlangsung dalam suasana yang saling asah, asih, dan asuh antara pendidik (ustadz) dan anak didik (santri) agar terwujud sikap kerja kelompok yang menyatu demi untuk memperjuangkan kepentingan bersama secara efisien.

6) Program Tahfidhul Qur'an

Program ini khusus diikuti oleh santri yang telah tamat belajar di Madrasah Aliyah PP Al Islah. Dan telah meluluskan beberapa santri hafidhul Qur'an pada tiap tahunnya.

7) Program Sorogan - Wetonan

Program ini diselenggarakan pada setiap hari setelah shalat *al-Maktubah* dengan materi kitab-kitab 'Ashriyah yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan masing-masing santri. Program ini secara langsung dikoordinir dibawah pengawasan dari Dewan Pembina dan Pengasuh Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah guna untuk mengetahui dan menambah penguasaan materi / wawasan keagamaan bagi para santri dengan jalan memberikan penjelasan dan pengertian secara terinci terhadap kitab / materi yang dikajinya.

8) Majelis Ta'lim "Al Bayan"

Majelis Ta'lim "Al Bayan" ini meliputi kegiatan kegiatan sebagai berikut :

a) Pengajian Harian

- Pengajian pagi (Kitab Ihya 'Ulum al-Diin, Fath al-Wahab, Tafsir al-Jalalain)
- Pengajian ba'da dhuhur (Kitab Minhaj al-Qowim, Tsalatsu Rosail)
- Pengajian ba'da maghrib (Kitab Riyadh al-Sholihin)

b) Pengajian Rutin

- Pengajian malam ahad Kaum Bapak-bapak (Kitab al-Ibris)

- Pengajian malam Selasa Kaum Pemuda (Kitab Minhaj al-'Abidin)
- Pengajian senin sore Kaum Ibu (Kitab Nasoi'h al-Ibad)
- Pengajian jum'at Kliwon Kaum Ibu (Kitab Sulam al-Taufiq)
- Manaqiban (Setiap tanggal 11 bulan Hijriyah)
- Pengajian Hubburrosul (Setiap Ahad Pagi)

9) Program Bimbingan dan Konseling

Program ini dimaksudkan untuk memberikan bimbingan kepada para santri agar dapat mengembangkan potensinya secara optimal dan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah. Bimbingan ini dilakukan oleh guru (ustadz) Pembimbing (*academic adviser*) yang diangkat / diberi tugas oleh Dewan Pembina dan Pengasuh Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah Kebagusan untuk membimbing sejumlah santri tertentu.

➤ Sasaran Bimbingan Konseling

Sasaran bimbingan konseling di Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah ialah menciptakan pribadi santri yang mantap dengan mengembangkan potensi yang terdapat dalam diri individu secara optimal agar berguna bagi dirinya sendiri, lingkungan serta masyarakat pada umumnya.

➤ Bimbingan Konseling Ditinjau dari Segi Masalah

Ditinjau dari segi masalahnya bimbingan dan konseling meliputi :

- Bimbingan Akademik, yaitu membantu santri dalam menghadapi dan memecahkan masalah pendidikan, seperti :
  - Cara belajar dan perencanaannya.
  - Pengenalan hukum.
  - Bimbingan ibadah.
- Bimbingan penyesuaian diri dan hubungannya, yaitu membantu santri menghadapi dan memecahkan masalah, seperti :
  - Penyesuaian diri terhadap kehidupan pesantren.
  - Kesukaran mencari teman.
  - Konflik dengan teman sekamar / asrama.
  - Kesukaran penyesuaian diri dengan adat istiadat dan norma-norma dari

lingkungan hidupnya.

- Bimbingan pribadi, yaitu membantu santri dalam menghadapi dan memecahkan masalah, seperti :
  - Masalah pergaulan.
  - Masalah konflik dengan teman, orang tua atau dengan keluarga.

#### 10) Program Khusus

Diselenggarakan secara intensif guna mengembangkan cakrawala berpikir dan wawasan keilmuan untuk mempercepat proses terwujudnya tujuan pendidikan Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah. Program ini dilakukan dalam rangka memeriahkan / mengisi kegiatan hari-hari besar Islam / Nasional dalam bentuk pengajian kilat/ khusus, penyelenggaraan diskusi, seminar, temu wiacara, studi lapangan, widya wisata, atau kursus-kursus kewirausahaan dan adopsi inovasi teknologi tepat guna.

#### e. Keadaan Kiai, Ustadz Atau Guru Dan Santri

##### 1) Data Pengasuh / Kyai Pondok Pesantren Putra Al Islah

Nama	: Zen Ahmad Syamsari
TTL	: Pemalang, 17 Juli 1960
Alamat	: Kebagusan RT 11/02 Kec. Ampelgading Kab. Pemalang 52364
Telp.	: (0285) 4473912
Ayah	: Syamsari
Ibu	: Daonah
Jabatan	: Pengasuh Pondok Pesantren Putra Al Islah

##### Latar Belakang Pendidikan:

- SD tamat tahun 1972
- SMP tamat tahun 1975
- Madrasah Diniyah Tsanawiyah PP. APIK Kaliwungu tamat tahun 1978
- Madrasah Diniyah Aliyah PP. APIK Kaliwungu tamat tahun 1981 Setelah tamat Aliyah kemudian menjadi guru Madrasah Miftahul Hidayah PP. APIK Kaliwungu (1981 – 1992).

##### Pengalaman dan Pengabdian:

- Sekretaris PP. APIK Kaliwungu (1981 – 1985)

- Sekretaris Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah (1985 – 1987)
  - Kepala Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah (1987 – 1992)
  - Sekretaris Robi'atul Ma'hadil Islamiyah Cabang Pemalang (1992 – 1997)
  - Anggota Syuriah NU Kab. Pemalang (2002 – sekarang)
  - Ketua Bahtsul Masail Cabang Pemalang (2002 – 2007)
  - Wakil Ketua Dewan Syuro PKB (1998 – 2002)
  - Mustasyar PKB (2007 – sekarang)
  - A'wan Syuriah NU Cabang Pemalang (1997 – 2002)
  - Ketua MUI Kecamatan Ampelgading (2004 – sekarang)
- 2) Data Pengasuh / Ibu Nyai Pondok Pesantren Putri Al Islah

Nama : Rukoyah  
 TTL : Karawang, 10 Juni 1969  
 Alamat : Kebagusan RT 11/02 Kec. Ampelgading Kab. Pemalang 52364  
 Telp. : (0285) 4473912  
 Ayah : H. Muhammad Qosim  
 Ibu : Hj. Chotijah  
 Jabatan : Pengasuh Pondok Pesantren Putri Al Islah

Latar Belakang Pendidikan:

- MI Al-Wathoniyah Pasir Jaya tamat tahun 1983
- Madrasah Diniyah Tsanawiyah PP. ARIS Kaliwungu Kendal (1983 – 1986)
- Madrasah Diniyah Aliyah PP. ARIS Kaliwungu Kendal (1986 – 1989)
- Tahfidhul Qur'an khatam tahun 1990
- Setelah tamat Aliyah kemudian menjadi guru Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah
- PP. ARIS Kaliwungu (1989 – 1992).

### 3) Data Santri

Santri Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah pada saat ini tercatat ± 410 Santri. Mereka datang dari berbagai daerah seperti: Cirebon, Kuningan, Tegal, Brebes, Pemalang, Pekalongan, Jakarta dan Karawang bahkan ada yang dari luar Jawa semisal Sumatra. Berikut data Santri Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah Kebagusan:

- a. Santri Pondok Pesantren



No.	Mukim / Tidak Mukim	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1	Santri Mukim	255	155	410
2	Tidak Mukim	120	87	207
Total		375	242	617

b. Jumlah Santri berdasarkan Asal Daerah

No.	Mukim / Tidak Mukim	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1	Dalam Kabupaten / Kota	155	115	685
2	Luar Kabupaten / Kota dalam Provinsi	96	36	131
3	Luar Provinsi	4	4	1
4	Luar Negeri	-	-	-
Total		255	155	827

c. Jumlah Santri menurut Kategori Status Belajar dan Mukim / Tidak Mukim

No.	Mukim / Tidak Mukim	Mukim		Tidak Mukim		Jumlah		
		L	P	L	P	L	P	
1	Santri Belajar di Madrasah	55	28	67	40	122	68	190
2	Santri Belajar di Sekolah Umum	90	64	90	56	180	120	300
3	Santri Belajar di Perguruan Tinggi	4	1	8	3	12	4	16
4	Santri hanya Belajar Diniyah	62	68	60	21	122	89	211

5	Santri hanya Mengaji Kitab	42	18	21	29	63	47	110
Total		253	179	246	149	499	328	
		432		395		827		

f. Keadaan Sarana Dan Prasarana

Sarana dan prasarana kegiatan belajar mengajar yang ada di Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah Desa Kebagusan Kecamatan Ampelgading Kabupaten Pemalang adalah sebagai berikut:

1) Asrama

Asrama merupakan ciri khas yang dimiliki Pondok Pesantren dan merupakan unsur penting karena fungsinya sebagai tempat tinggal sekaligus untuk membedakan apakah lembaga tersebut layak dinamakan pesantren atau tidak. Mengingat, terkadang sebuah masjid atau musholla setiap saat ramai dikunjungi oleh kalangan mereka yang sungguh-sungguh dalam menuntut ilmu agama, akan tetapi tidak dikenal sebagai pesantren lantaran tidak memiliki pondok atau asrama santri.

Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah Kebagusan Ampelgading Pemalang, asrama santri putra terdiri dari 26 kamar, dengan rincian 12 kamar berukuran 3 x 7 m<sup>2</sup> dan 14 kamar berukuran 3 x 3 m<sup>2</sup>. Adapun nama-nama kamar santri putra dengan menggunakan nama *As-Syafi'i* dan *Maliki*, yaitu *As-Syafi'i* kamar 1 - 14 *Maliki* kamar 1 - 12. Sedangkan asrama santri putri terdiri dari 14 kamar, dengan nama *Khodijah*, yaitu kamar 1 - 14. Ukuran kamar santri putri masing-masing berukuran 3 x 3 m<sup>2</sup>.

2) Tempat Ibadah

Tempat ibadah (Aula) ini berfungsi sebagai Pusat Kegiatan yang meliputi : Sholat, mengaji kitab, tempat menghafal santri pada malam hari dan kegiatan-kegiatan lain seperti : al-Diba', al-Barzanji, dan Tahlil pada malam Jum'at setelah shalat Isya', kemudian dilakukan dengan acara khitobah (latihan berpidato).

3) Fasilitas Lain

a) Kamar Mandi

Kamar mandi di Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah terdapat dua tempat, yaitu yang pertama berada di asrama pondok putra yang terdiri dari 15 kamar mandi dan WC yang masing-masing berukuran  $3 \times 4 \text{ m}^2$  dan satu kolam komunal yang berukuran  $10 \times 5 \text{ m}^2$ . Sedangkan yang kedua berada di asrama santri putri yang terdiri dari 12 kamar mandi dan WC yang masing-masing berukuran  $3 \times 4 \text{ m}^2$  dan kolam komunal berukuran  $2 \times 7 \text{ m}^2$ .

b) Dapur

Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah Kebagusan Pemalang terdapat dua dapur yaitu dua dapur digunakan untuk santri asrama putri bagian barat dan timur digunakan oleh santri putri yang bersebelahan dengan dapur keluarga ndalem Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah kedua dapur tersebut masing-masing berukuran  $6 \times 6 \text{ m}^2$ . Diberikan beberapa pilihan, ada yang masak sendiri, membeli di warung atau kos makanan di lingkungan Pondok Pesantren maupun di ndalem kyai.

c) Gedung / Madrasah

Gedung / madrasah adalah merupakan bagian dari alat pendidikan yang penting untuk kegiatan belajar mengajar. Alat untuk kegiatan belajar mengajar di Pondok Pesantren khususnya gedung / madrasah sangat sederhana dibandingkan dengan sekolah-sekolah umum. Kalau di sekolah umum gedung sekolah biasanya dilengkapi dengan kursi, bangku dan peralatan lain yang mendukung pada kegiatan belajar mengajar. Gedung / madrasah yang ada di Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah Kebagusan Ampelgading Pemalang ada 23 ruangan masing-masing berukuran  $7 \times 16 \text{ m}^2$  dan dua ruangan kantor.

g. Keadaan Tanah (Wakaf, Pribadi, Kontrak dll)

Kepemilikan Tanah	: Milik Pribadi
Status Tanah	: Sertifikat Hak Milik
Luas Tanah	: $15.000 \text{ M}^2$
Status Bangunan	: Milik Yayasan
Luas Bangunan	: $15.000 \text{ M}^2$

## **2. PROFIL SMK AL-ISLAH PLUS AMPELGADING (Kode II. D. 02. SMKA)**

### **a. Visi**

MEMBANGUN MANUSIA UNGGUL YANG BERJIWA IKHSAN (INOVATIF, KREATIF, HUMANIS, SANTUN, AGAMIS DAN NASIONALIS)

### **b. Misi**

- 1) Menyiapkan tamatan yang menguasai keseimbangan iptek dan imtaq yang disertai oleh keunggulan prestasi dan kepekaan jiwa hati nurani terhadap persoalan kemasyarakatan dan kebangsaan.
- 2) Mempersiapkan tamatan yang siapmasuk dunia kerja dan industri di era glabalisasi
- 3) Mempersiapkan tamatan yang memiliki jiwa kewirausahaan yang cerdas, jujur dan bermoral.
- 4) Mempersiapkan tamatan yang memiliki martabat, etos, disiplin dan kerja untuk kemaslahatan agama, nusa dan bangsa Indonesia.

### **c. Maksud dan Tujuan**

#### **1) Tujuan Umum**

- Menjadi pusat pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan, agama dan imtaq sebagai suatu usaha untuk membentuk warga negara yang produktif, adaptif dan kreatif
- Mendidik dan mengembangkan potensi didik agar memiliki wawasan kebangsaan dan memahami atau menghargai keanekaragaman budaya bangsa Indonesia guna mengembangkandirinya dibidang agama.
- Membentuk dan mengembangkan tata pendidikan sekolah sebagai masyarakat yang ilmiah dan berbudaya keagamaan (imtaq plus) yang memiliki :
  - Ilmu Pengetahuan yang luas dan mendalam
  - Memiliki sikap mental yang mantap dan matang
  - Tingkah laku dan imtaq mulia

#### **2) Tujuan Khusus**

- Program keahlian Teknik mekanik otomotif  
Membekali peserta didik dengan ketrampilan, pengetahuan dan sikap agar kompeten di bidang :

- Perawatan dan perbaikan motor otomotif
- Perawatan dan perbaikan sitem pemindah tenaga otomotif berbasis luas
- Program keahlian Manajemen Bisnis
 

Menyiapkan Tenaga pelaksana yang profesional dalam bidang bismnis ( dunia usaha ) serta dapat mengembangkan sikap kewira usahaan. Tyamatan dari program jurusan ini dapat menampilkan diri sebagai manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, berbudi pekerti luhur, sehat jasmani serta mempunyai tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Adapun kemampuan khusus yang dimilikitamatan program Manajemen bismis adalah:

  - Melayani pembeli dalam perdagangan eceran
  - Melakukan pemasaran
  - Melakukan pembelian barang dagangan
  - Mengelola barang
  - Melaksanakan tugas sebagai kasir
  - Menyelenggarakan administrasi penjualan dan pembelian
  - Melaksanakan tugas perantara dagang

d. Profil Sekolah dan Potensi dan Program Pengembangan Sekolah

<b>Provinsi</b>	<b>: Kab. Pemalang</b>
<b>Kab/Kota</b>	<b>: Kec. Ampelgading</b>
<b>A. Identitas Sekolah</b>	
Nama Sekolah	: SMKS AL ISLAH PLUS AMPELGADING
NPSN / NSS	: 20362103 / 402032711025
Jenjang Pendidikan	: SMK
Status Sekolah	: Swasta
<b>B. Lokasi Sekolah</b>	
Alamat	: RAYA JATIREJO KM. 2
RT/RW	: 11/2

Nama Dusun		: JOJOGAN
Desa/Kelurahan		: KEBAGUSAN PEMALANG
Kode pos		: 52364
Kecamatan		: Kebagusan
Lintang/Bujur		: -6.8886000/109.5143000
<b>C. Data Pelengkap Sekolah</b>		
Kebutuhan Khusus		: -
SK Pendirian Sekolah		: 005/1714/2010
Tgl SK Pendirian		: 09-08- 2010
Status Kepemilikan		: Yayasan
SK Izin Operasional Keahlian TKR		: 421.3/117/2013
Tgl SK Izin Operasional		: 14-05-2013
SK Izin Operasional Keahlian Akuntansi		: 421.31/1703/2011
Tgl SK Izin Operasional		: 22-06-2011
SK Akreditasi		: 220/BAP-SM/X/2016
Tgl SK Akreditasi		: 29 Oktober 2016
No Rekening BOS		: 2-111-05138-3
Nama Bank		: Bank Jateng
Cabang / KCP Unit		: Comal Pemalang
Rekening Atas Nama		: SMK AL ISLAH PLUS AMPELGADING
MBS		: Tidak
Luas Tanah Milik		: 8355 m2
Luas Tanah Bukan Milik		: 0 m2
NPWP		: 03.325.274.3-502-000
<b>D. Kontak Sekolah</b>		
Nomor Telepon		: 0285 4473863
Nomor Fax		: 0285 4473864

Email		: al_islahplus@yahoo.co.id		
Website		:		
<b>E. Data Periodik</b>				
Kategori Wilayah		:		
Daya Listrik		: 1300		
Akses Internet Utama		: Telkom Speedy		
Akses Internet Alternatif		: Telkom Speedy		
Akreditasi		: Proses Terakreditasi		
Waktu Penyelenggaraan		: Pagi		
Sumber Listrik		: PLN		
Sertifikasi ISO		: Belum Bersertifikat		
<b>Data Sarana</b>				
<b>No</b>	<b>Jenis Sarana</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Letak</b>	<b>Keterangan</b>
1	Meja Pimpinan	2	Ruang Kepala Sekolah	Baik
2	Kursi Pimpinan	3	Ruang Kepala Sekolah	Baik
3	Meja Guru	1	Kelas XI AK	Baik
4	Kursi Guru	1	Kelas XI AK	Baik
5	Kursi Siswa	30	Kelas XI AK	Baik
6	Meja Siswa	15	Kelas XI AK	Baik
7	Kursi Siswa	30	Kelas XII OT	Baik
8	Kursi Guru	1	Kelas XII OT	Baik
9	Meja Siswa	15	Kelas XII OT	Baik

10	Meja Guru	1	Kelas XII OT	Baik
11	Meja Guru	1	Kelas XII AK	Baik
12	Meja Siswa	15	Kelas XII AK	Baik
13	Kursi Siswa	30	Kelas XII AK	Baik
14	Kursi Guru	1	Kelas XII AK	Baik
15	Jam Dinding	3	Ponpes Al Islah	Baik
16	Meja Guru	4	Ruang BP	Baik
17	Kursi Siswa	4	Ruang BP	Baik
18	Meja Siswa	15	Kelas X AK	Baik
19	Meja Guru	1	Kelas X AK	Baik
20	Kursi Guru	1	Kelas X AK	Baik
21	Kursi Siswa	30	Kelas X AK	Baik
22	Meja Siswa	15	Kelas X OT	Baik
23	Meja Guru	1	Kelas X OT	Baik
24	Kursi Siswa	30	Kelas X OT	Baik
25	Kursi Guru	1	Kelas X OT	Baik
26	Kursi Guru	30	Ruang Guru	Baik
27	Meja Guru	26	Ruang Guru	Baik
28	Kursi Siswa	30	Kelas XI OT	Baik
29	Kursi Guru	1	Kelas XI OT	Baik



30	Meja Guru	1	Kelas XI OT	Baik
31	Meja Siswa	15	Kelas XI OT	Baik
32	Meja Guru	3	Ruang Konseling	Baik
33	Kursi Guru	3	Ruang Konseling	Baik
34	Simbol Kenegaraan	9	semua ruang	Baik
35	Brankas	0	Ruang TU	Baik
36	Filling Cabinet	1	Ruang TU	Baik
37	Penanda Waktu (Bell Sekolah)	1	kantor	Baik
38	Perlengkapan Ibadah	4	Mushola	Baik
39	Tempat Tidur UKS	1	ruang UKS	Baik
40	Lemari UKS	0	ruang UKS	Baik
41	Meja UKS	1	ruang UKS	Baik
42	Kursi UKS	1	ruang UKS	Baik
43	Catatan Kesehatan Siswa	1	ruang UKS	Baik
44	Perlengkapan P3K	1	ruang UKS	Baik
45	Tandu	0	ruang UKS	Baik
46	Selimut	0	ruang UKS	Baik
47	Tensimeter	2	ruang UKS	Baik
48	Termometer Badan	0	ruang UKS	Baik
49	Timbangan Badan	1	ruang UKS	Baik

50	Meja Siswa	0	ruang UKS	Baik
51	Kursi Siswa	0	ruang UKS	Baik
52	Meja Guru	21	Ruang Guru	Baik
53	Kursi Guru	21	Ruang Guru	Baik
54	Meja TU	2	Ruang TU	Baik
55	Kursi TU	2	Ruang TU	Baik
56	Papan Tulis	6	Ruang Kelas	Baik
57	Lemari	0	Ruang Kelas	Baik
58	Komputer TU	3	ruang TU	Baik
59	Printer TU	3	ruang TU	Baik
60	Mesin Ketik	0	Ruang TU	Baik
61	Foto Copy	0	Ruang TU	Baik
62	Komputer	2	ruang Lab. Komputer	Baik
63	Printer	1	ruang Lab. Komputer	Baik
64	Meja Siswa	24	ruang Lab. Komputer	Baik
65	Kursi Siswa	24	ruang Lab. Komputer	Baik
66	Meja Guru	2	ruang Lab. Komputer	Baik
67	Kursi Guru	2	ruang Lab. Komputer	Baik
68	AC	2	ruang Lab. Komputer	Baik
69	Server	0	ruang Lab. Komputer	Baik
70	Proyektor	0	ruang Lab. Komputer	Baik

71	Jam dinding	1	ruang Lab. Komputer	Baik
72	Papan Tulis	1	ruang Lab. Komputer	Baik
73	Meja Praktik	1	Ruang Praktik Siswa TKR	Baik
74	Peralatan Bengkel	1	Ruang Praktik Siswa TKR	Baik
75	Bahan Praktik	1	Ruang Praktik Siswa TKR	Baik
76	Meja Guru	1	Ruang Praktik Siswa TKR	Baik
77	Kursi Guru	1	Ruang Praktik Siswa TKR	Baik
78	Papan Tulis	1	Ruang Praktik Siswa TKR	Baik
79	Komputer	0	Ruang Praktik Siswa TKR	Baik
80	Rak hasil karya peserta didik	0	Ruang Praktik Siswa TKR	Baik
81	Papan Panjang	0	Ruang Praktik	Baik

			Siswa TKR	
82	Tempat Sampah	8	Semua ruang	Baik
83	Tempat cuci tangan	0	Semua ruang	Baik
84	Kotak kontak	0	Semua ruang	Baik
85	Rak Buku	3	ruang perpus	Baik
86	Rak Majalah	1	ruang perpus	Baik
87	Rak Surat Kabar	1	ruang perpus	Baik
88	Meja Baca	2	ruang perpus	Baik
89	Kursi Baca	8	ruang perpus	Baik
90	Kursi Kerja	1	ruang perpus	Baik
91	Meja Kerja / sirkulasi	0	ruang perpus	Baik
92	Lemari Katalog	0	ruang perpus	Baik
93	Papan pengumuman	3	ruang perpus	Baik
94	Meja Multimedia	0	ruang perpus	Baik
95	Meja Pimpinan	1	Ruang Kepala Sekolah	Baik
96	Kursi dan Meja Tamu	1	kantor	Baik
97	Papan Plastik	0	kantor	

### 3. PROFIL SMP AL-ISLAH PLUS AMPELGADING (Kode III. D. 03. SMPA)

#### Profil SMP Al-Islah Plus Ampelgading

<b>1. Identitas Sekolah</b>			
1	Nama Sekolah	:	SMP AL-ISLAH PLUS AMPELGADING
2	NPSN	:	20324188
3	Jenjang Pendidikan	:	SMP
4	Status Sekolah	:	Swasta
5	Alamat Sekolah	:	Jl. Raya Jatirejo Km 1.8
	RT/ RW	:	11 / 02
	Kode Pos	:	52364
	Kelurahan	:	Kebagusan
	Kecamatan	:	Ampelgading
	Kab/ Kota	:	Kab. Pemalang
	Provinsi	:	Jawa Tengah
	Negara	:	Indonesia
6	Posisi Georafis	:	-6.8937 Lintang
			109.5081 Bujur
<b>2. Data Lengkap</b>			
7	SK Pendirian Sekolah	:	02/ SK-YPP/ III/ 2005
8	Tanggal SK Pendirian	:	22 Mei 2005
9	Status Kepemilikan	:	Yayasan
10	SK Izin Operasional	:	421-3/ 1348/ 2005
11	Tgl SK Izin Operasional	:	22 Mei 2005
12	Kebutuhan Khusus Dilayani	:	Tidak Ada
13	Nomor Rekening	:	3-111-00544-2
14	Nama Bank	:	Bank Jateng

15	Cabang KCP/ Unit	:	Comal
16	Rekening Atas Nama	:	SMP Al-Islah Plus
17	MBS	:	Tidak
18	Luas Tanah Milik (m <sup>2</sup> )	:	1438
19	Luas Tanah Bukan Milik(m <sup>2</sup> )	:	0
<b>3. Kontak Sekolah</b>			
20	Nomot Telepon	:	(0285) 4473863
21	Nomor Fax	:	(0285) 4473862
22	Email	:	alishlahplus@yahoo.co.id
<b>4. Data Periodik</b>			
23	Waktu Penyelenggaraan	:	Pagi
24	Bersedia Menerima BOS	:	Bersedia Menerima
25	Sertifikat ISO	:	Berlum Bersertifikat
26	Sumber Listrik	:	PLN
27	Daya Listrik (watt)	:	0
28	Akses Internet	:	Tidak Ada
<b>5. Data Lainnya</b>			
29	Kepala Sekolah	:	Umi Khaolah, S.Ag
30	Operator Pendataan	:	Khasan Ali Sya'ban
31	Akreditasi	:	B
32	Kurikulum	:	Kurikuulum 2013

#### **4. PROFIL KB AL-ISLAH KEBAGUSAN (Kode IV. D. 04. KBA)**

##### **Profil KB Al-Islah Kebagusan**

Nama Lembaga	: KB “AL-ISLAH”
NPSN	: 6980 7758
No. Ijin Operasional	: 437/ 1880a
Tanggal Operasional	: 20-09-2011
Jenis Program yang dilaksanakan	: Kelompok Bermain
Alamat Lembaga	
a. Jalan	: Jl. Jatirejo Km. 02
b. Rt/Rw/Dusun	: 11/02
c. Desa/ Kelurahan	: Kebagusan
d. Kecamatan	: Ampelgading
e. Kabupaten	: Pemalang
f. Provinsi	: Jawa Tengah
g. Kode Pos	: 52364
h. No. Telp/HP	: 0815 4202 5819

##### **Kepala KB/ SPS/ TPA**

a. Nama Lengkap	: Fiqi Islachiyati, S.Pd.I
b. Jabatan	: Kepala Sekolah
c. No HP/ Telp	: 0815 4202 5819

Akte Notaris Pendirian Organisasi/ Yayasan Pendidikan/  
pengesahan Notaris pendirian lembaga PAUD

- a. Dikeluarkan oleh : KEMENKUMHAM
- b. Nomor : AHU-  
0023059.AH.01.07 tahun 2016
- c. Nomor Akte : 142
- d. Tanggal/Bulan/ Tahun : 25 Februari 2016

NPWP (atas nama lembaga PAUD)

- a. Nomor NPWP : 02.878.013.8-502.600
- b. Nama di NPWP : Yayasan Pondok  
Pesantren Al Islah

Rekening Tabungan

- a. Nama Bank : Bank Jateng
- b. No Rekening : 3-111-06947-5
- c. Nama Rekening : KB. Al Islah

Status Tanah

- a. Status : Milik Sendiri
- b. Luas Tanah : 704 m<sup>2</sup>

Status Bangunan

- a. Surat Ijin Bangunan :



b. Luas Bangunan : 126 m<sup>2</sup>

Data Tenaga Pendidik

No	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah	Keterangan
1	-	3	3	

Data Ruang

No	Nama Ruang	Ukuran	Jumlah Ruang	Kondisi Ruang
1	Ruang belajar	84 m <sup>2</sup>	1	sedang
2	Ruang Kepala	12 m <sup>2</sup>	1	sedang
3	Ruang Guru	12 m <sup>2</sup>	1	sedang
4	Ruang Tamu	12 m <sup>2</sup>	1	sedang
5	KM/ WC	12 m <sup>2</sup>	1	Kurang baik
6	Dapur	-	-	-

Data Sarana & Prasarana

No	Jenis Sarpras	Jumlah	Kondisi	Keterangan
1	APE dalam	8	baik	-
2	APE Luar	5	Kurang baik	-
3	Meja Guru	1	sedang	-
4	Kursi Guru	4	baik	-
5	Meja Siswa	-	-	-
6	Kunci Siswa	-	-	-
7	Almari	2	Kurang baik	-

8	Rak Buku	2	baik	-
9	Rak Sepatu	1	Kurang baik	-
10	Karpet	1	Sedang	-
11	Lainya	3	Sedang	-

# **PROPOSAL**

## **PENGAJIAN IMTIHAN & HAFLAH AKHIRUSSANAH**

### **Kebagusan Ampelgading Pemalang**



**Tahun 2019**

---

Sekretariat : Jl. Pesantren Km.02 Komplek Ponpes Al Islah  
Dk. Jojogan Rt/w: 11/02 Desa Kebagusan Kec. Ampelgading Kab.  
Pemalang  
Kode Pos 52364 Telp. (0285) 4473912 Sekretariat : **0853 2793 0217**

---

---

**YAYASAN TARBIYATUL ISLAHIYAH**  
**KEBAGUSAN - AMPELGADING - PEMALANG**

Alamat : Jl. Raya Jatirejo KM. 02 Dk Djojogan Desa Kebagusan Kec.  
Ampelgading Kab. Pemalang Kode Pos 52364 Telp. (0285) 4473912

Nomor : 413/AM/PP-AI/III/ 2019  
Lamp : -  
Hal : *Undangan & Permohonan Partisipasi*

Kepada Yth :  
**Simpatisan & Para Aghniya'**  
 Di Tempat

**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Dengan selalu memohon Rahmat, Taufiq dan Hidayah Allah SWT,  
Semoga kita semua senantiasa di jalan yang di ridloi-Nya, Amiin....

Dalam rangka Imtihan dan Haflah Akhirussanah Pondok Pesantren Putra Putri "Al Islah" Desa Kebagusan Kec. Ampelgading Kab. Pemalang, Kami Panitia Imtihan dan Haflah Akhirussanah telah membuat rencana anggaran biaya acara tersebut dengan total jumlah **Rp. 75.250.000,- (Tujuh Puluh Lima Juta Dua Ratus Lima Puluh Ribu Rupiah).**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas dan mengingat besarnya dana yang kami tanggung,maka kami memohon partisipasi baik spirituil ataupun materiil kepada **Simpatisan & Para Aghniya'** guna mensukseskan acara tersebut.

Demikian Surat edaran ini kami sampaikan, kemudian atas partisipasi dan perhatiannya kami haturkan terima kasih.

**Jazakumullah ahsanal jaza'  
Wassalamu'alaikum Wr.Wb.**

Kebagusan, 3 Maret 2019 M

Panitia Imtihan dan Haflah Akhirussanah  
Ketua Sekretaris

Ust. Aly Nu'man

Ust. Ahmad Ridlofahmi

Mengetahui,  
Ketua Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan

KH. Zen Ahmad Syamsari



**YAYASAN TARBIYATUL ISLAHIYAH**  
**KEBAGUSAN - AMPELGADING – PEMALANG**  
**PANITIA IMTIHAN DAN HAFLAH AKHIRUSSANAH**  
Alamat : Jl. Raya Jatirejo KM. 02 Dk Djojogan Desa Kebagusan Kec.  
Ampelgading Kab. Pemalang Kode Pos 52364 Telp. (0285) 4473912

---

## **PROPOSAL IMTIHAN & HAFLAH AKHIRUSSANAH**

### ***I. KERANGKA ACUAN***

Kegiatan Haflah Akhirussanah merupakan salah satu bentuk aktivitas santri yang mencoba mendekatkan unsur edukatif santri, alumni dan masyarakat dalam gerak kebersamaan yang bersifat dakwah. Event ini diselenggarakan berkaitan dengan kalender awal tahun pelajaran 1440 / 1441 H sebagai evaluasi kemasyarakatan yang akan banyak melibatkan masa umat di berbagai strata sosial sehingga event ini sangat efektif dijadikan sarana publikasi bagi para pengusaha untuk berpartisipasi mensponsori acara ini.

### ***II. DASAR PEMIKIRAN***

Pondok Pesantren Al Islah Kebagusan merupakan lembaga pendidikan yang memiliki spesialisasi bidang garap keagamaan yang secara bersama-sama telah menyatu dengan kehidupan masyarakat guna memperkokoh benteng iman dan akhlak demi terwujudnya *nation and character building*. Peran dan posisi yang strategis ini hendaknya dapat dipertahankan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mampu menginterpretasikan perubahan sebagai akibat arus informasi dan globalisasi yang menjadi problema keumatan.

Untuk maksud tersebut perlu kiranya diadakan kantong-kantong aktivitas, khususnya bagi para santri untuk ikut berkiprah dalam pembangunan sembari menggali potensi dan kreativitas mereka karena bagaimanapun kaum santri merupakan rangkaian dari tongkat estafet pembangunan sebagai calon pemimpin bangsa (ulama).

### ***III. ALOKASI WAKTU DAN GAMBARAN KEGIATAN***

Kegiatan Haflah Akhirussanah Pondok Pesantren Al Islah Kebagusan akan diselenggarakan dalam serangkaian kegiatan sebagai berikut .

#### **1. MUSABAQOH PEKAN AKHIRUSSANAH (LOMBA PEKAN AKHIR TAHUN)**

Pelaksanaan Lomba Imtihan dan Haflah Akhirussanah ini diikuti oleh seluruh santri Pondok Pesantren Al Islah Kebagusan yang meliputi :

**a. Lomba Perorangan**

1) Lomba Qiro'atil Kutub

Dilaksanakan pada hari Senin tanggal 25 Maret 2019 M /18 Rajab 1440 H dengan materi kitab-kitab fiqh standar sesuai dengan tingkatan masing-masing kelas.

2) Lomba Musabaqoh Tilawatil Qur'an (MTQ)

Dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 26 Maret 2019M / 19 Rajab 1440 H dengan materi wajib membaca surat-surat Makiyah.

3) Lomba Khitobah (Pidato)

Lomba ini dilaksanakan pada hari Rabo tanggal 27 Maret2019 M / 20 Rajab1440 H dengan tema Islam dan pembangunan nasional.

4) Lomba Puisi Islami

Dilaksanakan pada hari Kamis tanggal 28 Maret 2019 M / 21 Rajab 1440 H dengan tema Dimensi Ajaran Islam.

5) Lomba Hafalan Nadhom Nahwu

Dilaksanakan pada hari Jumat tanggal 29 Maret 2019 M / 22 Rajab dengan materi hafalan sesuai dengan tingkatan kelas masing-masing.

**b. Lomba Perkelompok**

1) Lomba Cerdas Cermat

Dilaksanakan pada hari Sabtu – Selasa tanggal 30- 2 April 2019 M / 23 - 26 Rajab14440 H dengan materi aspek - aspek ajaran Islam dan aplikasinya dengan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

2) Lomba Kebersihan, Keindahan dan Ketertiban ( K 3)

Lomba ini dilakukan untuk mengevaluasi pemahaman santri tentang kebersihan sebagian dari iman dan aplikasinya.

3) Lomba Seni Al-Barzanji

Seni baca Al-Barzanji memiliki daya estetik yang bernilai pahala ibadah untuk mengenang sejarah peri kehidupan keagungan Nabi Muhammad SAW.

4) Lomba Seni Tahlil dan Sholawat

Lomba ini merupakan pengukuran kematangan santri di dalam kehidupan berorganisasi, dalam lingkup sebagai sub system.

## **2. TASYAKURAN**

a. Tasyakuran Khotmil Kutub

Acara ini merupakan wujud dari rasa syukur para santri atas pelajaran-pelajaran dan ilmu pengetahuan agama yang telah di dapatkan selama satu tahun masa pendidikan madrasah diniyyah. Acara ini akan dilaksanakan pada hari Rabu malam Kamis tanggal 4 April 2019 M / 28 Rajab 1440 H.

b. Tasyakuran Kitab Alfiyyah Ibn Malik.

Acara ini akan dilaksanakan pada hari Jum'at malam Sabtu tanggal 22 Maret 2019 M / 15 Rajab 1440 H.

## **3. PENGAJIAN UMUM**

Event ini merupakan ajang pertemuan antara santri, orang tua, dan masyarakat dalam gerak kebersamaan melalui Ikatan Ukhuwah Islamiyah yang dituangkan dalam aktivitas Da'wah dan Forum Silaturahmi sekaligus untuk menyampaikan pesan-pesan informasi Ilahiyah dalam kerangka memperbaiki perilaku kehidupan masyarakat yang lebih baik.

Adapun kegiatan ini akan dilaksanakan pada :

Hari / Tanggal : Ahad, 07 April 2019 M / 2 Sya'ban 1440 H

Waktu : 08.00 WIB (Pagi) s/d Selesai

Tempat : Halaman PP. Al Islah Kebagusan

Pembicara : **1. KH. M. LUQMAN HAKIM ( Da'i kajian Kitab Al Hikam ) dari Bogor**

**2. MAULANA HABIB LUTHFI bin Ali bin Hasyim bn Yahya**

#### **4. MALAM PENTAS SENI**

Kegiatan ini menampilkan berbagai aktivitas dan kreativitas seni para santri dalam berbagai kreasi (gerak tari, ritmik, lagu, pantonim, syair, qosidah dan drama).

Adapun kegiatan ini akan dilaksanakan pada :

Hari / Tanggal : Ahad Malam Senin, 7 April 2019 M / 01 Sya'ban 1440 H

Waktu : Jam 19.00 WIB ( Malam ) s/d Selesai

Tempat : Halaman PP. Al Islah Kebagusan

Peserta : Para Santri dan Alumni PP. Al Islah

#### **IV. SUSUNAN PANITIA**

(Terlampir)

#### **V. PEMBIAYAAN**

Untuk melakukan kegiatan ini diperlukan dana sebesar **Rp. 59.550.000,- (Lima Puluh Sembilan Juta Lima Ratus Lima Puluh Ribu Rupiah)**, yang berasal dari :

1. Sumbangan Santri dan Alumni
2. Bantuan Pondok Pesantren Al Islah
3. Sponsorship
4. Pihak lain yang tidak mengikat



**VI. RENCANA ANGGARAN BIAYA (RAB)**

(Terlampir)

**VII. PENUTUP**

Demikian uraian singkat proposal tentang kegiatan Imtihan dan Haflah Akhirussanah Pondok Pesantren Putra Putri Al Islah Kebagusan dengan harapan semoga kegiatan ini dapat terlaksana sesuai dengan yang dijadwalkan serta mendapat dukungan dari berbagai pihak.

*Wallahu l-Muwafiq ila Aqwamith-Thoriq,*

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Kebagusan, 1 Maret 2019 M

Panitia Imtihan dan Haflah Akhirussanah  
Ketua Sekretaris

Ust. Aly Nu'man

Ust. Ahmad Ridlofahmi

Mengetahui,  
Ketua Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan

KH. Zen Ahmad Syamsari



**YAYASAN TARBIYATUL ISLAHIYAH**  
**KEBAGUSAN - AMPELGADING – PEMALANG**  
**PANITIA IMTIHAN DAN HAFLAH AKHIRUSSANAH**  
Alamat : Jl. Raya Jatirejo KM. 02 Dk Djojogan Desa Kebagusan Kec.  
Ampelgading Kab. Pemalang Kode Pos 52364 Telp. (0285) 4473912

---

**SUSUNAN PANITIA IMTIHAN & HAFLAH AKHIRUSSANAH**

Pelindung : KH. Zen Ahmad Syamsari (Pengasuh Ponpes Al-Islah Kebagusan )  
Penanggung Jawab : Hudy Akyas Samsari, S.E  
Ky. Ahmad Ru'yat

**ORGANIZING COMITTEE**

Ketua Pelaksana : Ust. Aly Nu'man  
Sekretaris : Ust. Ahmad Ridlofahmi  
Bendahara : Ust. Alfin Risqiyanto

**SEKSI-SEKSI**

1. Sie Penerima Tamu  
Penanggung jawab : Ust. Abdul Syukur  
Anggota Staff : Abi Ubaidillah Fauzi
2. Sie Konsumsi  
Penanggung Jawab : Ust. M. Fadlulloh  
Anggota Staff : M. Sholihin  
Nunung Masadah
3. Sie Acara  
Penanggung jawab : Ust. Abdul Khairi  
Anggota Staff : Ust. Burhanuddin
4. Sie Dekorasi dan Dokumentasi  
Penanggung jawab : Ust. M. Subhan  
Anggota Staff : Ust. Achmad Maimun
5. Sie Humas dan Publikasi  
Penanggung jawab : Ust. A. Ridlofahmi

Anggota Staff : Ust. Safrudin  
Zaki Abdul Honi

7. Sie Keamanan dan P3K

Penanggung jawab : Ust. Mahrus Aly  
Anggota Staff : Riski Hidayat  
Nur Saefullohil Maslul

5. Sie Penggerak Dana dan Infaq

Penanggung jawab : Asatidz PP Al Islah  
Anggota Staff :

Bpk. Subur	Bpk. Yaskur	Bpk. Wasrip	Sdr. Sulis
Bpk. Balya	Bpk. Sukron	Sdr. Ibnu	Sdr. Ainun Na'im
Bpk. Abd Manaf	Sdr. Prasetyo N	Bpk. Lukman H.	Bpk. Mujahidin
Bpk. Dollah	Bpk. Mukhlisin	Bpk. lukman	Sdr. Yusuf
Bpk. Zaenal Arifin	Bpk. Sidiq	Bpk. Muhsan	Sdr. Fayakun
Bpk. Pardi	Bpk. Mansyur	Sdr. Fahrudin	Sdr. Didit
Bpk. Rifaudin	Sdr. Faizal	Sdr. Mayzul	
		Aziz	

Ditetapkan di : Kebagusan  
Pada tanggal : 1 Maret 2019 M

Panitia Imtihan dan Haflah Akhirussanah  
Ketua Sekretaris

Ust. Aly Nu'man Ust. Ahmad Ridlofahmi

Mengetahui,  
Ketua Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan

KH. Zen Ahmad Syamsari



**YAYASAN TARBIYATUL ISLAHIYAH**  
**KEBAGUSAN - AMPELGADING – PEMALANG**  
**PANITIA IMTIHAN DAN HAFLAH AKHIRUSSANAH**  
Alamat : Jl. Raya Jatirejo KM. 02 Dk Djojogan Desa Kebagusan Kec.  
Ampelgading Kab. Pemalang Kode Pos 52364 Telp. (0285) 4473912

---

**RENCANA ANGGARAN BIAYA (RAB)**  
**IMTIHAN DAN HAFLAH AKHIRUSSANAH**  
**PONDOK PESANTREN AL ISLAH KEBAGUSAN AMPELGADING**

**A. ANGGARAN PENGAJIAN UMUM**

1. Bisyaroh Kyai	: Rp 15.000.000,-
2. Sound System & Layos	: Rp 5.500.000,-
3. Publikasi	: Rp. 1.000.000,-
4. Konsumsi	: Rp 35.000.000,-
5. Dekorasi & Dokumentasi	: Rp 3.500.000,-
6. Bisyaroh Qori' & Hadroh	: Rp 1.250.000,-
7. Transportasi	: Rp 3.500.000,-
8. Lain-lain	: Rp 2.000.000,-

**JUMLAH : Rp 66.750.000,-**

**B. ANGGARAN TES SEMENTER GENAP & LOMBA - LOMBA**

1. Penggandaan Soal	: Rp 1.500.000,-
2. Hadiah Lomba	: Rp 3.000.000,-
3. Konsumsi	: Rp 1.000.000,-
4. Lain-lain	: Rp 3.000.000,-

**JUMLAH : Rp 8.500.000,-**

**JUMLAH :**

**A. Anggaran Pengajian Umum = Rp. 66.750.000,-**

**B. Anggaran Tes & Lomba - Lomba = Rp. 8.500.000,-**

**= Rp. 75.250.000,-**

Panitia Imtihan dan Haflah Akhirussanah  
Ketua Sekretaris

Ust. Aly Nu'man

Ust. Ahmad Ridlofahmi

Mengetahui,  
Ketua Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan

KH. Zen Ahmad Syamsari



## Lampiran VII

### Triangulasi Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang

No	Focus Penelitian	Observasi		Wawancara						dokumen tasi	kesimpulan
		Ya	Tidak	Ketua Yayasan	Lurah Pondok	Kepala SMK	Kepala SMP	Kepala MI	Kepala KB		
1	Penerapan Manajemen Komunikasi										
a.	Fungsi manajemen	√		<ul style="list-style-type: none"><li>Semua sudah terstruktur dari masing-masing lembaga. Ada kepala sekolah, kepala pondok, kepala <i>diniyah</i>. Jadi semuanya sudah diatur masing-masing lembaga. Yayasan hanya mengayomi saja.</li><li>Pengawasan secara umum setiap hari, akan tetapi dalam lapangannya sudah ada penanggung jawabnya masing-masing.</li><li>Semaksimal mungkin memfasilitasi baik fisik maupun non fisik.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yayasan hanya sebagai pondasi, untuk masalah administrasi dan lainnya dikembalikan ke masing-masing lembaga.</li><li>Pengawasan dari masing-masing lembaga karena sudah ada kepalanya, sedangkan jika Yayasan butuh informasi tinggal panggil kepalanya saja. Yayasan khususnya</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Maisng-masing lembaga sudah memliki direktur/ kepala-kepala sehingga memiliki kewenangan mutlak. Yaysaan tidak memaksa &amp; mendoktrinasi harus begini begitu, yang penting jalan saja lembaganya. Artinya lebih <i>longgar</i>, jika ada inisiatif ya bisa jalan sendiri. Karena jargonnya pengasuh maka dalam pengawasan ataupun pengarahan otomatis dalam</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Konsepnya dirancang oleh satuan pendidikan pada lembaga masing-masing, dimana pengawasannya oleh yayasan selaku penyelenggara.</li><li><i>Facilitating</i> sangat penting dalam yayasan/ lembaga. Selain itu, tiap guru diberikan tugas dan tanggung jawab masing-masing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Secara manajemennya yayasan hanya sebagai tempat naungan saja sedangkan kewenangan dalam lembaga diserahkan ke kepala masing-masing.</li><li>Pengawasan program diadakan 2 kali dalam setahun yaitu pada bulan syawal dan menjelang bulan puasa.</li><li>Atasan yaitu yayasan memfasilitasi baik secara fisik maupun non fisik. Guru-guru di MI Takhasus Alquran diberi kesempatan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Masing-masing lembaga sudah punya otonomi untuk mengelola lembaga, yayasan hanya mengontrol berjalan tidaknya kegiatan di sekolah.</li><li>Selaku pengelola hanya menjalankan amanah dari pengasuh/ ketua yayasan.</li><li>Lembaga membutuhkan akan fungsi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dokumen</li><li>Foto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yayasan sebagai tempat naungan beberapa lembaga dan sudah terstruktur dalam pengorganisasiannya.</li><li>Pelaksanaan manajemennya dikembalikan ke masing-masing lembaga akan tetapi pengawasan tiap tahun tetap dipantau yayasan.</li></ul>

					<p>Pak Kiai lebih condong ke Pondok mungkin karena selaku pengasuh juga.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketua yayasan selalu memberikan fasilitas dan kesempatan kepada pengurus. Pemberdayaan pengurus sistemnya bergantian dalam bertugas guna mengembangkan potensi dan ketrampilannya.</li> </ul>	<p>kesehariannya kita laksanakan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberdayaan SDM dilakukan pergantian jabatan.</li> </ul>	<p>untuk mengembangkan ketrampilannya.</p>	<p>untuk mengoptimalkan ketrampilannya.</p>	<p>memfasilitasi dari yayasan. Sedangkan SDM memiliki potensi masing-masing sehingga dalam pemberdayaannya memberi kesempatan untuk menunjukkan potensi mereka.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberdayaan SDM dilakukan system <i>rolling</i> dalam setiap kegiatan guna memberi kesempatan untuk mengembangkan ketrampilannya.</li> <li>• Ketua yayasan memberikan kepercayaan kepada kepala masing-masing lembaga dan memfasilitasi baik fisik dan non fisik untuk tiap-tiap lembaga naungan yayasan.</li> </ul>
<b>b</b>	<b>Komunikasi</b>	√		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disini lingkungan pondok, pondok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi langsung saja,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasinya verbal dan langsung. Misal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi dengan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi langsung/ verbal atau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi langsung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen</li> <li>• Foto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi dalam point</li> </ul>

				<p>itu sifatnya <i>intens</i> 24 jam. Sehingga bisa dikomunikasikan kapan saja.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Sistemnya sudah structural jadi komunikasinya pengasuh tinggal Tanya saja dengan lurah pondok atau kepala masing-masing lembaga.</li></ul>	<p>sedangkan untuk penerapannya pengurus harian sini yang melaksanakannya.</p>	<p>pada saat sehabis salat berjamaah kemudian ngobrol-ngobrol. Konsepnya adalah hubungan antara pengasuh dengan pengelola yaitu <i>بِسْمِئْنَا وَأَطْعْنَا</i>. Sehingga hal-hal yang diisyaratkan pengasuh otomatis sudah bisa diterjemahkan oleh kepala-kepala.</p>	<p>mengadaan pertemuan.</p>	<p>bisa dikatakan komunikasi sehari-harinya tanpa sengaja membahas tentang suatu program untuk kesejahteraan lembaga. Tetapi secara formalnya karena yayasan membutuhkan forum maka dibicarakan melalui forum. Dan yang repotnya disitu. Sehingga jika ada <i>problem</i> yang sifatnya mendadak maka lembaga mengatasi dan jalan sendiri.</p>	<p>dan cara bahasanya mengayomi kami selaku yang dibawahnya dalam structural.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Implementasi manajemen komunikasinya berjalan dengan sendirinya yaitu ada ikatan batin maksudnya berawal dari istilah Santri manut Kiai.</li></ul>		<p>penerapan manajemen komunikasi adalah dilakukan secara formal dan informal dengan metode komunikasi verbal dan arah komunikasi <i>topdown</i> atau <i>downward communication</i> and <i>upward communication</i> dalam bidang pengelolaan lembaga pendidikan.</p>	
2	Efektivitas Manajemen Komunikasi											
a	Sikap	√		<ul style="list-style-type: none"><li>Kalau ada masalah di <i>rembug</i>, tujuannya adalah kesolidan sikap.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Semua itu melalui musyawarah. Jadi jika ada kendala</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kepala-kepala biasanya sepanjang itu <i>istihaj</i> dari isyarat dari</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tahap awalnya dengan menyeleksi tenaga</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Berawal dari Kiai dengan Santri atau patuhnya Santri dengan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sikap akan muncul karena patuh/<i>manut</i> Kiai.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Foto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sikap dalam efektivitas manajemen</li></ul>	



					ya ringan-ringangan saja, karena sebelumnya musyawarah dulu.	pengasuh/ ketua yayasan, Insya Allah tidak ada teguran karena prinsipnya kalau benar ya pahalanya dua dan kalau salah pahalanya satu.	pendidik khususnya di SMP agar lebih baik.	petuah Kiai maka muncul ikatan batiniyah sehingga kesolidan sikap akan muncul dengan sendirinya.	Dari kebaktian tersebut hasilnya adalah sikap solid.		en komunikasi dapat solid apabila segala sesuatu di musyawarahkan terlebih dahulu agar meminimalkan permasalahan.
<b>b</b>	<b>Kepemimpinan</b>	√		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jika ada permasalahan di <i>rembug</i> agar dapat selesai.</li> <li>• Namanya program atau ide atau inisiatif tidak harus dari pengasuh. Jika ada masukan tentang hal itu, nanti bisa di <i>rembug</i> bersama demi kemajuan yayasan ini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intinya segala sesuatu butuh restu Pak Kiai saja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan utama dari yayasan. Meskipun kita punya kewenangan dilembaga masing-masing maka ketika menjadi kebijakan maka aplikasinya mengacu pada yaitu <i>tasawuf</i>, <i>tasamuh</i>, <i>tawazun</i>, <i>I'tidal</i>, dan <i>amar ma'ruf nahi munkar</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya saling kerjasama antara pengurus yayasan dengan kepala lembaga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Di lingkungan yayasan sini karena lingkungan pondok dan memiliki ketua yayasan yaitu pengasuh maka kurang lebih berawal dari konsep <i>tasawuf</i>, <i>tasamuh</i>, dan <i>amar ma'ruf nahi munkar</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelola lembaga hanya menjalankan amanah dan sejauh ini jika ada kebijakan maka mengikuti kebijakan yayasan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsep <i>topdown</i> dalam arah komunikasi ini maka kepemimpinan didukung dengan adanya structural pengorganisasiannya.</li> </ul>
<b>c</b>	<b>Motivasi</b>	√		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berawal dari keinginan/ inisiatif sendiri yang kemudian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berawal dari tanggung jawab/ amanah Kiai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berawal dari amanah dan tanggung jawab. Karena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi selalu membentuk hubungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi muncul karena berawal dari tanggung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi khususnya untuk kemajuan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi terbentuk akibat adanya</li> </ul>

				didukung oleh lingkungan, masyarakat dan pemerintah.	Kemudian mendahulukan kepentingan sosial dan bisa menambah pengalaman.	semua itu nanti akan mendapat sebuah <i>rewards</i> yang tidak adaandingannya yaitu dari Allah Swt.	yang baik agar bisa mencapai tujuan yayasan dan membentuk manusia yang berakhlakul karimah.	jawab dan amanah yang diberikan serta konsep سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا.	khususnya di KB Al-Islah.		keinginan atau dorongan kuat dari diri individu. • Dampak positif dari motivasi adalah hasil perilaku yang dilakukan individu untuk mencapai tujuannya . Misal suksesnya suatu acara/ kegiatan di yayasan <i>tarbiyatul islamiyah</i> .
d	Kinerja	√		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dilakukan komunikasi terus menerus meskipun secara khususnya melalui kepala-kepala. Komunikasi itu akan memberikan kewenangan untuk mengelola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bagaikan mesin yang jika butuh tinggal pencet saja. Karena dari diri masing-masing sudah ada keinginan untuk melakukan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kinerja akan tumbuh dengan sendirinya jika orang tersebut sudah tulus tertanam dalam hati akan tanggung jawabnya. Tinggal kita saling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Untuk menstabilkan kinerja yang utama adanya saling komunikasi apalagi ini lembaga yayasan. Sehingga komunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengatur dan mengelola cara komunikasi kita terlebih dahulu dari hal tersebut akan terjalin suatu hubungan yang dapat menimbulkan suatu tujuan yang dipacu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kinerja berhubungan dengan prestasi atau kemampuan kerja seseorang sehingga kita perhatikan kesejahteraan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumen</li> <li>Foto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Munculnya kinerja salah satu faktornya adalah adanya komunikasi yang efektif . komunikasi tersebut</li> </ul>

				dan mengambil keputusan secara mandiri tanpa melenceng dari aturan yayasan.		komunikasi saja secara efektif.	antara yayasan dengan lembaga termasuk penting.	dengan motivasi. Kemudian hasilnya adalah kinerja yang baik dari dewan guru.	anya dulu kemudian saling <i>sharing</i> ilmu.		memberikan suatu dorongan untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan. Sehingga kegiatan apapun yang akan dilakukan sesuai dengan tujuan yang dicapai.
--	--	--	--	---	--	---------------------------------	---	--	--	--	---



**YAYASAN TARBIYATUL ISLAHIYAH**  
**KEBAGUSAN - AMPELGADING - PEMALANG**

Alamat : Jl. Raya Jatirejo KM. 02 Dk Djojogan Desa Kebagusan Kec.  
Ampelgading Kab. Pemalang Kode Pos 52364 Telp. (0285) 4473912

---

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: 122/ YTI-PPAI/ VII/ 2019

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KH. Zen Ahmad Syamsari

Jabatan : Ketua Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*  
Kebagusan Ampelgading Pemalang

Menerangkan bahwa Mahasiswa Pascasarjana UIN Walisongo Semarang,

Nama : IFA MA'RIFA

NIM : 1703038012


Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Benar-benar telah melakukan penelitian di Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Ampelgading Pemalang terhitung sejak tanggal 14 Januari – 30 Juni 2019, guna menyelesaikan tesis dengan judul:

“Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang”.

Demikian surat keterangan ini, saya buat dengan sebenarnya.

Pemalang, 4 Juli 2019  
Ketua Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah*  
Kebagusan Ampelgading Pemalang



KH. Zen Ahmad Syamsari



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG**  
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
Jl. Prof Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. (024)7601295 Semarang 50185 www.  
Walisongo.ac.id

---

Nomor : B-3W-/Un.10.3/DI/ PP.00.9/01/2019

16 Mei 2019

Lamp. :-

Hal : Mohon Izin Riset a.n. Ifa Ma'rifa

NIM : 1703038012

Kepada Yth:

Kepala Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah Kebagusan Pemalang  
Di – Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Diberitahukan dengan hormat dalam rangka penulisan tesis, bersama ini kami hadapkan mahasiswa:

Nama : Ifa Ma'rifa

NIM : 1703038012

Alamat : Dsn Kapangsari Rt 07 Rw 06 Petarukan Pemalang

Judul Tesis : Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan *Tarbiyatul Islahiyah* Kebagusan Pemalang

Pembimbing : Dr. H. Muslih, M.A.

Mahasiswa tersebut membutuhkan data-data dengan temal judul tesis yang sedang disusun, oleh karena itu kami mohon mahasiswa tersebut diijinkan melaksanakan Riset selama 3 Bulan, mulai tanggal 16 Mei 2019 s/d 30 Juli 2019.

Demikian atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr, disampaikan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

An. Dekan

Tembusan:

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang  
(sebagai laporan)

## **RIWAYAT HIDUP**

### **A. Identitas Diri**

1. Nama Lengkap : Ifa Ma'rifa
2. Tempat & Tgl Lahir : Pemalang, 23 April 1992
3. Alamat Rumah : Dusun Kapangsari Rt 07 Rw 06  
Petarukan Pemalang 52362 Jawa  
Tengah
- HP : 085870147146
- E-mail : marifah.iffah@gmail.com

### **B. Riwayat Pendidikan**

1. Pendidikan Formal:
  - a. TK Petiwi 02 Petarukan Lulus Tahun 1998
  - b. SD Negeri 06 Petarukan Lulus Tahun 2004
  - c. MTs Negeri Petarukan Lulus Tahun 2007
  - d. SMA Negeri 2 Pemalang Lulus Tahun 2010
  - e. STAIN Pekalongan Lulus Tahun 2014
2. Pendidikan Non-Formal :
  - a. TPQ Nurul Huda Petarukan
  - b. Madrasah Diniyah Nurul Huda Petarukan
  - c. Madrasah Diniyah Darul Muta'alimin Petarukan

Semarang, Juli 2019

**Ifa Ma'rifa**

NIM : 1703038012







**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp.(024)7601295 Semarang 50185,  
[www.Walisongo.ac.id](http://www.Walisongo.ac.id)

**PENGESAHAN TESIS**

Tesis yang ditulis oleh:

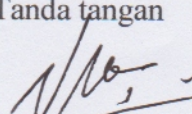
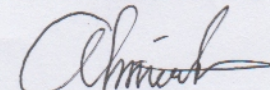
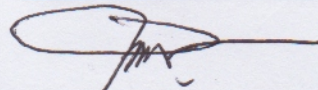
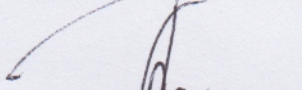
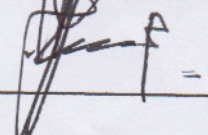
Nama Lengkap : **Ifa Ma'rifa**

NIM : 1703038017

Judul Penelitian : **Manajemen Komunikasi Pengurus Yayasan Tarbiyatul Islahiyah  
Kebagusan Pemalang**

Telah diujikan dalam Sidang Ujian Tesis pada tanggal 11 Juli 2019 dan layak dijadikan syarat memperoleh Gelar Magister dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Disahkan oleh:

Nama lengkap & Jabatan	Tanggal	Tanda tangan
<b>Prof. Dr. Hj. Nur Uhbiyati, M.Pd.</b> Ketua Sidang/ Penguji	<u>30/7-2019</u>	<u></u>
<b>Dr. Ahwan Fanani, M.Ag, M.S.</b> Sekretaris/ Penguji	<u>29-7-2019</u>	<u></u>
<b>Dr. H. Muslih, M.A.</b> Pembimbing/ Penguji	<u>29-7-2019</u>	<u></u>
<b>Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.</b> Penguji	<u>29-7-2019</u>	<u></u>
<b>Dr. H. Raharjo, M.Ed.St.</b> Penguji	<u>22/7-2019</u>	<u></u>